



TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO
TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

JOHANNA HORSTIA
TIETOTYÖN SUUNNITTELU MONITILATOIMISTOSSA

Diplomityö

Tarkastajat:
Associate professor Nina Helander ja
yliopisto-opettaja Maiju Vuolle

Tarkastaja ja aihe hyväksytty
Talouden ja rakentamisen
tiedekuntaneuvoston kokouksessa
9. marraskuuta 2016

TIIVISTELMÄ

JOHANNA HORSTIA: Tietotyön suunnittelu monitilatoimistossa

Tampereen teknillinen yliopisto

Diplomityö, 111 sivua, 1 liitesivu

Tammikuu 2017

Tietojohtamisen diplomi-insinöörin tutkinto-ohjelma

Pääaine: Tuote- ja prosessitiedon hallinta

Tarkastajat: Associate professor Nina Helander ja yliopisto-opettaja Maiju Vuolle

Avainsanat: monitilatoimistot, työympäristöt, toimintalähtöiset työympäristöt, tietotyö, työpäiväsuunnittelu, työn tuunaus, pelisäännöt

Työn tekeminen on muuttunut viime vuosien aikana. Työtä tehdään toimistolla vaihtelevassa ympäristöissä: ei ainoastaan oman työpisteen äärellä, vaan esimerkiksi jaetuissa työtiloissa. Lisäksi työtä ei tehdä ainoastaan toimistolla, vaan vaihtelevissa työympäristöissä niin kahviloissa, kotona etätoimissa ja työmatkojen yhteydessä.

Toisaalta työn murrosta kuvaavat myös tietotyön piirteet: jatkuva tarve oppia, innovoida, luoda uutta ja olla vuorovaikutuksessa muiden työntekijöiden kanssa. Muuttuva tietotyö asettaa vaatimuksia myös sille, missä työtä tehdään. Onkin todettu, että monitilatoimisto on syntynyt tietotyön murroksen pohjalta. Kun tietotyöntekijä ja tietotyöntekijöiden yhteisö siirtyvät perinteisestä toimistosta, kuten avotoimistosta tai huonetoimistosta, monitilatoimistoon, seuraa merkittävä muutos. Työnteon tavat eivät ole samanlaiset kuin ennen: välillä päivän työpisteitä tulee varata etukäteen ja uudet työympäristön pelisäännöt voivat ohjeistaa tilojen käyttöä. Miten yksittäisen työntekijän tulisi suunnitella työtänsä monitilatoimistossa, jotta työnteko olisi sujuvaa ja aikaansaavaa? Entä miten työyhteisö voi yhdessä sopia pelisääntöjä tilojen käytöstä?

Näitä kysymyksiä käsitellään tässä diplomityössä, joka laadittiin Tampereen teknillisen yliopiston Tiedonhallinnan ja logistiikan laitoksella. Diplomityötä varten tehdyn tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten tietotyöntekijän työpäivän suunnittelua voidaan edistää monitilatoimistossa. Tutkimus oli aineistolähtöinen laadullinen tutkimus, jonka lähtökohtana oli POP UP –hankkeessa kerätty aineisto toimistokalusteita ja –palveluita tarjoavan yrityksen Martelan monitilatoimistosta. Aineisto oli kerätty haastattelemalla. Haastatteluissa selvitettiin näkemyksiä työympäristöstä, työtavoista, työympäristön käyttämisestä, työympäristön pelisäännöistä ja mielipiteitä hyvän työympäristön piirteistä. Haastatteluaineisto analysoitiin koodaamalla ja kvantifioimalla.

Tutkimuksessa selvitettiin myös, millaisia työympäristöjä monitilatoimistot eli toimintalähtöiset työympäristöt ovat: millaisista vyöhykkeistä ja tiloista ne koostuvat ja millaisia tekijöitä on hyvä huomioida sellaista suunniteltaessa. Toinen teema tutkimuksessa oli tietotyön suunnittelu niin yhteisö- kuin yksilötasolla. Tutkimuksessa löydettiin suunnittelua tukeva työn tuunaamisen prosessi. Toinen keskeinen löydös oli monitilatoimistossa käytettävät pelisäännöt, joissa on hyvä tunnistaa yhtäältä tietotyöntekijöiden piirteet ja toisaalta monitilatoimiston piirteet. Pelisäännöt on myös hyvä laatia iteroiden ja osallistavalla menetelmällä.

ABSTRACT

JOHANNA HORSTIA: Knowledge work design in activity based office concepts
Tampere University of Technology

Master of Science Thesis, 111 pages, 1 Appendix page

January 2017

Master's Degree Programme in Information and Knowledge Management

Major: Product and process information management

Examiners: Associate Professor Nina Helander and University Teacher Maiju Vuolle

Keywords: Activity-based working, work environments, job crafting, knowledge work.

The work life has changed during last years. Work is not only done in a specific office any more, but takes advantage of multiple other locations, for example cafés, home office or while commuting to work. There is also a new office concept called an activity-based office. In addition, knowledge work has changed. The characteristics that describe knowledge work today are the constant need to learn, innovate, be creative and collaborate with other workers. The needs of knowledge work also set demands for the workplace. Indeed, it has been stated that the activity based office concept is there because of the change in knowledge work. When a community of knowledge workers adopts an activity-based way of work, it is a considerable change in the ways of working. The ways of working are not the same as before. Sometimes the work desk has to be booked beforehand and the new rules of the working environment can give instructions on how to use the new office environment. These changes bring forward some interesting questions. How should an individual knowledge worker plan their work in the activity-based office, so that the working is both fluent and efficient? Moreover, how should the community of knowledge workers agree on the common office rules in the new office?

These questions are considered in this Master's thesis. This thesis was conducted in Tampere University of Technology, Department of information management and logistics. The objective of this study was to clarify how an individual knowledge worker and a community of knowledge workers can design their work in an activity based work environment. The study was a qualitative single-case study. Eleven knowledge workers of the case organisation Martela were interviewed on themes such as the working environment, approaches, use of the working environment, the elements of a quality work environment and what sort of common rules for the office environment they have. The interview material was analysed by encoding method and by quantifying.

In this study it is clarified, what kind of a working environment the activity-based office is, i.e. what kind of zones and premises the office concept consists of and what especially should be considered when designing one. The second theme in this study is designing knowledge work at the community level, as well as at the individual level. The design needs at the community level are addressed by developing common office rules together; the individual need to design knowledge work is addressed by the methods of job crafting. The design of knowledge work takes place in the context of activity-based office.

ALKUSANAT

Tämä diplomityö on viimeinen osasuoritus, joka liittyy diplomi-insinöörin tutkinnon suorittamiseen. Maisterivaiheen opintojen sivuaineena minulla on ollut Tietotyön johtaminen ja työhyvinvointi. Opinnot ovat valikoituneet oman mielenkiinnon mukaisesti: on ollut kiinnostavaa oppia siitä, kuinka työtä voidaan tehdä pitkällä aikavälillä kestäväällä ja hyvinvoivalla tavalla, luovuutta ja työn iloa unohtamatta.

Diplomityön tekeminen oli projekti, jonka aikana opin paljon uutta ja koin erilaisia tunteita. Opin paljon tutkimuksen aihepiiristä, tutkimuksen tekemisestä, ajanhallinnasta ja projektityöskentelystä. Opin myös sitä, että on inspiroivaa tehdä työtä erilaisissa työympäristöissä. Tätä diplomityötä on kirjoitettu pääosin työhuoneessa Tampereen teknillisellä yliopistolla, mutta myös kirjastossa, co-working-tilassa Helsingissä ja kahviloissa. Etätöitä on tullut tehtyä muun muassa kotona Hervannassa, koti-kotona Kangasalla ja mökillä Turun saariston rauhassa. Olen havainnut, että erilaiset työympäristöt ovat tuoneet virkistävää vaihtelua työrutiiniin.

Kiitän professori Nina Helanderia ja yliopisto-opettaja Maiju Vuolletta inspiroivan aiheen ja työmahdollisuuden tarjoamisesta, arvokkaista kommentteista ja palautteesta koko diplomityön tekemisen aikana. Kiitos myös tutkimuksen kohdeorganisaatiolle Martelalle kiinnostavan tutkimuscasen mahdollistamisesta.

Haluan kiittää erityisesti myös työhuonekavereitani ja diplomityön kohtalotovereitani Maija Ylistä ja Jani Tikkaa, joilta olen saanut vertaistukea työn eri vaiheisiin – on ollut antoisaa keskustella niin aiheesta kuin aiheen vierestäkin ja käydä voimaannuttavalla taukojumpalla ja –jäätelöllä. Olen kiitollinen myös muista ystäväistäni, joiden kanssa olen voinut jakaa yliopistoaikaani.

Kiitokset myös koko perheelleni tuesta, kannustamisesta ja avusta koko diplomi-insinöörin opintojeni aikana. Vanhempani ovat kannustaneet minua laittamaan tavoitteet korkealle ja myös auttamaan niiden saavuttamisessa silloin, kun se on ollut vaikeaa – kiitos isä siitä, että autoit laskemaan fysiikan laskuharjoituksia.

Lopuksi haluan kiittää aviomiestäni Henrikiä. Toinen diplomityönsä suorittanut osaa tukea hyvin toista, joka sitä parhaillaan kirjoittaa. Kiitos tuesta, lämmöstä ja kodin ilmapiiristä ja vakaasta uskostasi siihen, että kyllä minä tästä vielä valmistun.

It always seems impossible until it's done.

Tampereella 23.1.2017

Johanna Horstia

SISÄLLYSLUETTELO

1.	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen aihepiiri	1
1.2	Tutkimuksen tausta	3
1.3	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	4
1.4	Diplomityön rakenne	5
2.	MONITILATOIMISTO TYÖYMPÄRISTÖNÄ	7
2.1	Työympäristöt ja niiden kehitys	7
2.2	Monitilatoimiston lähtökohdat	12
2.2.1	Määritelmiä ja piirteitä	12
2.2.2	Tavoitteet ja kustannussäästöt	15
2.2.3	Vyöhykkeet ja tilat	17
2.2.4	Toimintatavat ja pelisäännöt monitilatoimistossa	19
2.3	Monitilatoimiston haasteet ja hyödyt	21
2.3.1	Kritiikkiä ja pohdittavaa	21
2.3.2	Epäonnistumisia käytännössä	25
2.3.3	Hyötyjä	28
2.3.4	Onnistumisen edellytyksiä	29
2.4	Tiivistelmä ja päätelmät	31
3.	TIETOTYÖN SUUNNITTELU	34
3.1	Tietotyö	34
3.1.1	Tietotyön piirteitä	34
3.1.2	Tietotyön liikkuvuusprofiileja	39
3.2	Yhteiset pelisäännöt	42
3.3	Työn tuunaus	45
3.3.1	Tausta ja tavoitteet	45
3.3.2	Työn tuunaus käytännössä	48
3.4	Tiivistelmä ja päätelmät	49
4.	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	50
4.1	Tieteellinen viitekehys	50
4.1.1	Tieteenfilosofia: hermeneutiikka	51
4.1.2	Tutkimusote: induktiivinen	52
4.1.3	Tutkimusmetodologia: tapaustutkimus	52
4.1.4	Aineistonkeruumenetelmä: haastattelut	53
4.2	Tutkimuksen kuvaus ja tutkimusaineisto	54
4.3	Tutkimusaineiston analyysimenetelmät	55
4.4	Kohdeorganisaatio: Martela Oyj	57
5.	EMPIRIAN LÖYDÖKSET	58
5.1	Kohdeyrityksen tilanne	58
5.1.1	Edelläkävijsyys ja monitilatoimiston kehitysvaihe	58

5.1.2	Kohdeyrittäjien arvot.....	60
5.2	Yrityksen työntekijät.....	60
5.2.1	Työntekijäprofiilit.....	60
5.2.2	Näkemyksiä hyvästä toimistosta.....	62
5.3	Työn tuunaus.....	63
5.3.1	Yksilöiden työtavat.....	63
5.3.2	Työpisteen valintaperuste.....	64
5.4	Pelisäännöt.....	66
5.5	Toteutuneita hyötyjä.....	71
5.6	Ongelmakohtia.....	74
5.7	Tiivistelmä ja päätelmät.....	78
6.	TIETOTYÖN SUUNNITTELU MONITILATOIMISTOSSA.....	80
6.1	Monitilatoimisto työympäristönä.....	80
6.1.1	Monitilatoimiston piirteet.....	80
6.1.2	Monitilatoimiston hyödyt.....	81
6.1.3	Monitilatoimiston haasteet.....	83
6.1.4	Onnistumisen edellytyksiä.....	84
6.2	Monitilatoimiston pelisäännöt.....	86
6.2.1	Pelisääntöjen luominen: tapauskohtaisuus ja iterointi.....	86
6.2.2	Esimerkkejä monitilatoimiston pelisäännöistä.....	87
6.3	Yksilön työskentely ja työn tuunaus.....	89
6.3.1	Työskentely: liikkuvuus.....	89
6.3.2	Työskentely: tehtävät.....	91
6.3.3	Työn tuunaus monitilatoimistossa.....	93
7.	YHTEENVETO JA POHDINTA.....	98
7.1	Tulokset ja pohdinta.....	98
7.1.1	Monitilatoimisto.....	98
7.1.2	Pelisäännöt.....	100
7.1.3	Työn tuunaus.....	102
7.2	Menetelmien ja tuloksien arviointi.....	102
7.3	Jatkotutkimus.....	104
	LÄHTEET.....	106
	LIITE A: HAASTATTELURUNKO.....	112

1. JOHDANTO

Tässä luvussa johdatetaan lukija tutkimuksen aihepiiriin, joka on tietotyön suunnittelu monitilatoimistossa. Luvussa kuvataan tietotyön tekemisen muutosta ja työympäristön merkitystä työn tekemiselle. Aihepiirin kuvauksen jälkeen esitellään tutkimuksen tausta ja tavoitteet, joista johdetaan tutkimuksen tutkimuskysymykset.

1.1 Tutkimuksen aihepiiri

Tekemämme työ on parhaillaan murrosvaiheessa. Tiedon digitalisoituminen, työvoiman liikkuvuus, globalisaatio ja alati kasvava epävarmuus ovat tekijöitä, jotka väistämättä vaikuttavat työn tekemiseen nyt ja tulevaisuudessa (Tuominen & Pohjakallio 2012). Työntekijöiden myös oletetaan työskentelevän tehokkaammin ja nopeammin (Bennet et al. 2010). Murros työn tekemisessä näkyy esimerkiksi siinä, että työtä ei enää tehdä ainoastaan virka-aikana omassa työhuoneessa tai avotoimistossa, vaan yhä useammat työntekijät tekevät töitä muuallakin. Varsinkin tietotyöntekijöiden keskuudessa on tyyppillistä, että työtä tehdään useissa eri paikoissa (Bosch-Sijtsema et al. 2010) – työtä tehdään vaihtelevissa ympäristöissä, kuten esimerkiksi kahviloissa, junissa tai lentokentillä työmatkojen yhteydessä (Bennet et al. 2010). Toisaalta tietotyöntekijöiden liikkuvuus vaihtelee. Osa työntekijöistä tekee työnsä pitkälti yhden työpisteen ääressä, toisten työhön kuuluu runsaasti palavereja ja tapaamisia, eivätkä näin ollen käytä pääasiallisesti yhtä työpistettä (Greene & Myerson 2011).

Mobiiliteknologian kehittymisen myötä työ ei ole enää riippuvainen tietystä ajasta ja paikasta (Bosch-Sijtsema et al. 2010). Sähköpostiin voi vastata nopeasti mistä tahansa, mutta toisaalta työasiat seuraavat mukana arkeen puhelintemme näytöllä vilkkuvinä viesteinä ja muistutuksina. Muuttuva tietotyö tuo siis mukanaan haasteita. Miten tehdä töitä tuottavalla, mutta myös pitkällä aikavälillä kestäväällä ja hyvinvoivalla tavalla?

Liikkuvuuden lisäksi nykypäivän tietotyössä korostuu muun muassa yhdessä tekeminen (Kojo & Nenonen 2016), jatkuva oppiminen (Aaltonen et al. 2012; Drucker 1999) ja innovointi (Drucker 1999) sekä työn aineettomuus (Greene & Myerson 2011). Kumpaan ja asiakkaat saattavat olla toisella puolella maailmaa. Työtä ei voi aina tehdä yksin, vaan oma tehty työ vaikuttaa väistämättä myös muiden työhön. Dynaaminen, muuttuva työ on korvannut staattisen ja selvästi määritellyn työn – tietotyössä työtehtävät, roolit ja projektit ovat jatkuvassa muutoksessa (Grant & Parker 2009).

Tietotyön sujuvuuteen ja tuottavuuteen on tärkeää kiinnittää huomiota. Davenport (2010) on todennut, että tietotyöntekijät ovat merkittävä edellytys organisaatioiden kasvulle ja innovaatiolle. Ne yritykset, joissa tehdään paljon laadukasta tietotyötä, ovat myös kaikkein kasvavimpia ja tuottavimpia (Davenport 2010). Tästä syystä on oleellista

tarkastella, mitkä tekijät vaikuttavat nykypäivän tietotyön tekemiseen. Tietotyössä vuorovaikutus on oleellinen tekijä (Aaltonen et al. 2012; Kojo & Nenonen 2016) ja hyvä vuorovaikutus sisältää niin yksilön tehtäviä kuin interaktiivista ryhmätyötä (Heerwagen et al. 2004). Koska tietotyö edellyttää ajatustyötä, tarvitaan tiloja, jotka tukevat analyyttistä ajattelua, keskittymistä ja ideoiden kehittymistä (Bosch-Sijtsema et al. 2010; Heerwagen et al. 2004). Tietotyön sosiaalinen puoli sen sijaan tarvitsee tiloja, joissa tietoa ja ajatuksia voidaan jakaa esimerkiksi vuorovaikutuksen, keskustelun, kirjoittamisen ja visualisoimisen avulla (Bosch-Sijtsema et al. 2010). Työpaikalla siis tehdään paljon erilaisia tehtäviä: niin yksin kuin ryhmässäkin, mutta myös ajattelu voi olla hidasta tai nopeaa (Tuominen & Pohjakallio 2012).

Tuominen & Pohjakallio (2012) toteavat, että toimitilojen suunnittelussa tulisi huomioida se, että työntekijöiden tarpeet vaihtelevat työpäivän aikana. Näitä vaihtelevia tarpeita on pyritty huomioimaan uuden toimistotyypin *monitilatoimiston* eli *toimintalähtöisen työympäristön* avulla. Monitilatoimistot ovat syntyneet tietotyön murroksen myötä. Kyseinen toimistotyyppi tarjoaa tiloja niin monenlaiseen yhteistyöhön kuin keskittymiseenkin (Nenonen et al. 2012). Monitilatoimistoissa työntekijöillä ei ole enää henkilökohtaisia työpisteitä, vaan työ tehdään kaikille yhteisillä, jaetuilla työpisteillä (Kim et al. 2016; Qu et al. 2010). Toimistossa on tarjolla erilaisia tiloja, kuten esimerkiksi hiljaisia keskittymishuoneita, avotilaa työn tekemiseen, ryhmätyötiloja ja puhelinkoppeja. Työpäivän aikana työpiste valitaan työtehtävän piirteiden ja omien mieltymysten mukaisesti (Appel-Meulenbroek et al. 2011).

Monitilatoimistot ovat ajankohtainen teema meillä Suomessakin, sillä niiden määrä vaikuttaa yleistyvän. Skanskan ja Kiinteistötieto Oy:n vuonna 2015 toteuttaman Tulevaisuuden työympäristö -barometrin tuloksissa havaittiin, että nimetty työpiste on yhä harvemmilla työntekijöillä, kun taas nimeämättömät työpisteet yleistyvät. Tavallisten työpisteiden lisäksi työntekijät kokevat tarvetta myös muun tyyppisille työpisteille, kuten esimerkiksi hiljaisille huoneille ja puhelinkopeille. Virtuaaliset työvälineet yleistyvät suomalaisissa toimistoissa. Myös työympäristön merkitykseen organisaation suorituskykyyn vaikuttavana tekijänä myös uskotaan. Barometriin väitteeseen ”hyvällä työympäristöllä voidaan parantaa organisaation suorituskykyä” 91% vastaajista oli samaa mieltä tai täysin samaa mieltä. Tätä voitaneen pitää merkittävänä osuutena vastaajista. (Tulevaisuuden työympäristö -barometri 2015)

Monitilatoimistot on huomioitu myös Suomen valtionhallinnon tasolla. Valtiovarainministeriön (2014a) ehdotuksessa valtion toimitilastrategiaksi todetaan, että

”Uudistuva työ edellyttää yhteistyötä tukevia työympäristöjä, joissa on tiloja sekä tiimityölle että keskittymistä vaativalle työlle. Monitilatoimisto tukee uusiutuvia työnteon tapoja ja on siksi pääsääntö toimistotiloissa.”

”Pelkkä uusi teknologia tai uudenlaiset tilat eivät yksin lisää työn joustavuutta tai tuottavuutta. Organisaatioiden ja niiden toimintatapojen on myös muututtava. Uudet työnteon tavat ja tilaratkaisut vaativat toimiakseen uusia pelisääntöjä mm. vastuiden, työaikojen ja tietoturvan osalta.”

Kuten yllä todetaan, ei tietotyön sujuvuutta voi parantaa ainoastaan uusilla työtiloilla. Kun organisaation työympäristö muuttuu perinteisestä huone- tai avokonttorista monitilatoimistoksi, on myös toimintatapojen ja työtilojen pelisääntöjen on muututtava. Warner et al. (2014) toteavatkin, että työtiloissa tulisi kiinnittää alati enemmän huomiota siihen, *kuinka* työtä tietyissä tiloissa tehdään. Myös Tuomisen & Pohjakallion (2012) mukaan työtiloja tulisi oppia käyttämään nykyistä työtapaa järkevämmin.

Järkevää työympäristössä toimimista voidaan tarkastella niin työyhteisön kuin yksilön tasolla. Kuten aiemmin todettiin, tietotyö vaihtelevasti sekä hyvin sosiaalista, mutta työ pitää sisällään myös keskittymistä vaativia jaksoja. Jotta monitilatoimistoissa työskenteleminen olisi onnistunutta ja sujuvaa, työyhteisö tarvitsee yhteisiä käytänteitä eli *pelisääntöjä* työympäristön käyttöön. Pelisäännöt voivat koskea yhteisten tilojen käyttöä ja vuorovaikutusta. Esimerkiksi voidaan sopia, että työpisteet siivotaan käytön jälkeen ja tiettyjä tiloja pitää varata etukäteen. Tietyt alueet voidaan rauhoittaa keskittymiselle, jolloin sovitaan, että tällä alueella työskenteleviä henkilöitä ei sovi häiritä. Avoimissa tiloissa syntyvää meluhaittaa voidaan pyrkiä vähentämään sopimalla yhdessä, että pidemmät puhelut käydään puhelinkopeissa tai neuvottelutiloissa.

Yksittäisen työntekijän kannalta tietotyön suunnittelu on myös hyödyllistä. Tuomisen & Pohjakallion (2012) mukaan työpäivät ovat usein sekä kiireisiä ja pirstaleisia. Nykypäivän työelämästä puuttuva hallinnan ja aikaansaamisen tunne voi aiheuttaa ahdistusta. Toisaalta hallinnan tunne on tärkeää niin psyykkisen kuin fyysisen hyvinvoinnin kannalta (Järvinen 2008). Yksilö voi vaikuttaa hallinnan tunteeseen työpäivän suunnittelun avulla. Eräs työn suunnittelun menetelmä on työn tuunaus (engl. *job crafting*). Työtä tuunaamalla työntekijä muuttaa työtehtäviin, työpaikan sosiaalisiin suhteisiin ja ajattelu-tapaan liittyviä tekijöitä (Wrzesniewski & Dutton 2001). Työn tuunauksen menetelmien avulla on mahdollista muuttaa työn tekemisen tapaa ja saada hallinnan tunnetta työhön (Wrzesniewski et al. 2010).

1.2 Tutkimuksen tausta

Tekemämme työ on muutoksessa. Työntekijät ovat aiempaa liikkuvampia ja käyttävät useita erilaisia tiloja työn tekemiseen: perinteisen toimiston lisäksi käytetään asiakkaiden tiloja, kahviloita, kirjastoja, kolmansia tiloja, collaboration-tiloja ja tietysti oman kodin työhuonetta. Tästä voi seurata toimistotilojen tyhjäkäyntiä: kun työntekijät ovat jossain muualla kuin työpisteellään, työtilaa on vapaana. Kiinteistöt aiheuttavat merkittäviä kustannuksia organisaatioille, joten tyhjän toimistotilan aiheuttama menovirta on usean organisaation huolenaihe.

Liikkuvuuden lisäksi tekemämme työ on monimutkaistunut. Moni tietotyöntekijä työskentelee samanaikaisesti useassa projektissa ja on niissä erilaisissa vastuutehtävissä. Työntekoa monimutkaistaa työn kansainvälisyys – tiimin jäseniä voi olla ulkomailla, projektien aikapaineet ja tietotyön luonteesta aiheutuva jatkuva tarve oppia. Yhden työntekijän ei voida olettaa olevan kaikkien asioiden asiantuntija, vaan tiimityön, vuorovaikutuksen ja yhdessä tekemisen merkitys korostuu. Tarvitsemme enemmän vuorovaikutusta ja muita ihmisiä ongelmanratkaisussa. Toimistoympäristön näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että enää ei välttämättä ole tarvetta ainoastaan yksilötyöympäristöille, vaan myös yhteistyöskentelyn mahdollistaville tiloille.

Tämä tutkimus on toteutettu osana Tampereen teknillisen yliopiston (TTY) ja Aalto-yliopiston yhteistä POP UP –tutkimushanketta. POP UP –hankkeessa yhteissuunnitteluun ja testataan hetkellisiä työympäristöjä ja työtapoja tietotyön hyvinvoinnin ja tuottavuuden parantamiseksi sekä seurataan ja mitataan kokemusta ja vaikutusta. Hankkeen tavoitteena on tuottaa uutta tutkimustietoa ja käytännön ratkaisumalleja työelämää vaikeavien tuottavuus- ja hyvinvointikriisien ratkomiseen. Tutkimuksen analyysiyksikkönä on ihminen, joka tekee tietotyötä fyysisen, sosiaalisen, virtuaalisen ja kokemuksellisen työympäristön muodostamassa systeemissä. (Tutkimussuunnitelma 2014) POP UP –projektissa käytetään työympäristön viitekehystä, jossa työympäristöä tarkastellaan fyysisen, virtuaalisen, sosiaalisen ja kokemuksellisen ympäristön näkökulmasta. Tämä jaottelu perustuu Vartiainen (2009) esittämille työympäristön elementeille.

Se, että tämä tutkimus on tehty hankkeen yhteydessä, vaikuttaa tutkimuksen lähtöasetelmaan. Työympäristöjä tullaan tarkastelemaan POP UP –viitekehysten mukaisesti, eli työympäristö jaetaan neljään tarkastelukohteeseen: fyysiseen, kokemukselliseen, virtuaaliseen ja sosiaaliseen työympäristöön. Kuten POP UP –hankkeessa, myös tässä tutkimuksessa tarkastellaan tietotyöntekijä työympäristössään ja tietotyön suunnittelua – yhteisten pelisääntöjen avulla. Lisäksi tämän tutkimuksen empiriaosuudessa oleva haastatteluaineisto on kerätty POP UP –hankkeen yhteydessä.

1.3 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten tietotyöntekijän työpäivän suunnittelua voidaan tukea monitilatoimistossa, eli toimintalähtöisessä työympäristössä. Tässä tutkimuksessa termejä *monitilatoimisto* ja *toimintalähtöinen työympäristö* pidetään toistensa synonyymeinä. Suunnittelua tarkastellaan työyhteisön ja yksittäisen työntekijän kannalta. Työyhteisön tasolla tapahtuva tietotyön suunnittelu huomioidaan yhteisten pelisääntöjen laatimisella. Pelisääntöjen eli yhteisten työkäytäntöjen, tavoitteena on muodostaa hyvät reunaehdot yhdessä tekemiselle. Yksittäisen työntekijän tasolla tapahtuva tietotyön suunnittelu huomioidaan työn tuunauksen (engl. *job crafting*) näkökulmasta.

Näiden kahden suunnittelukeinon – pelisääntöjen ja työn tuunauksen – tavoitteena on saada aikaan sujuvia ja aikaansaavia, mutta pitkällä aikavälillä kestäviä ja hyvinvointia

edistäviä työpäiviä. Yhteiset pelisäännöt työpaikalla toimimisesta toimivat ikään kuin raja-aitoina toiminnalle. Yksilöllä on mahdollisuus kuitenkin vaikuttaa työnsä tekemiseen pelisääntöjen sisällä. Tavoitteena on, että pelisääntöjen ja työn tuunauksen menettimillä voidaan saavuttaa monitilatoimistoista luvatut hyödyt ja minimoidaan riskit.

Näistä lähtökohdista ja tutkimuksen tavoitteesta johdetaan seuraavat päätutkimuskysymykset ja alatutkimuskysymykset.

1. *Millaiset piirteet luonnehtivat monitilatoimistoa?*
2. *Millaisin pelisäännöin työskentelyä monitilatoimistossa tuetaan?*
3. *Miten yksilöt työskentelevät ja tuunaavat päiviään monitilatoimistossa?*

Tutkimuksen teoriassa etsitään vastausta monitilatoimistojen piirteitä ja vyöhykkeitä koskien. Teoriassa käsitellään myös tietotyötä, pelisääntöjä ja työn tuunauksia. Empirias- ta etsitään tietoa monitilatoimiston piirteistä, pelisäännöistä ja työtavoista. Toinen ja kolmas tutkimuskysymys vastaavat siihen, kuinka tietotyötä suunnitellaan niin yhteisö- kuin yksilötasolla. Tässä tutkimuksessa on kaksi keskeistä teemaa: monitilatoimisto tietotyön kontekstina ja työympäristönä sekä tietotyön suunnittelu. Yksilötason tietotyön suunnittelua tarkastellaan työn tuunauksen (engl. *job crafting*) lähtökohdista. Näin ollen tämän tutkimuksen eräs teoreettinen yhtymäpinta on siis work design –teoriat, sillä työn tuunaus on eräs näiden teorioiden uudempi muoto (Grant & Parker 2009). Työyhteisö- tasolla tapahtuvaa suunnittelua tarkastellaan työyhteisön pelisääntöjen muodostamisen kautta.

Tietotyö ja tietotyön tuottavuus ovat aihepiirejä, joita on tutkittu paljon. Sen sijaan uu- denlaisista, toimintalähtöisistä työympäristöistä ei ole vielä runsaasti empiiristä tutki- musta saatavilla – etenkin pitkän käytön käyttäjäkokemuksista. Wohlers & Hertelin (2016) mukaan monitilatoimistot ovat juuri nyt iso trendi, mutta niiden vaikutuksista työntekijän terveyteen ja tuottavuuteen ei ole saatavilla riittävästi tutkimusta. Työympä- ristöjen tutkiminen on tärkeää: Grant & Parker (2009) toteavat, että työympäristöillä on merkittävä vaikutus työssä olevaan vuorovaikutukseen, mutta toisaalta työympäristöjen ja vuorovaikutuksen suhteesta tarvittaisiin kattavampi teoria. Myöskään tutkimusta työ- päivän suunnittelusta tietotyön tuunaamisen ja pelisääntöjen näkökulmasta ei vaikuta olevan juuri olemassa. Tämä tutkimus pyrkii tuomaan lisätietoa tästä näkökulmasta.

1.4 Diplomityön rakenne

Tämän johdannon jälkeen työ etenee teorialukuihin. Työn eteneminen on hahmotettu alla olevassa kuvassa 1.



Kuva 1. Työprosessia havainnollistava kuva.

Seuraavaksi käsitellään monitilatoimistoa työympäristönä. Luvun tarkoituksena on saada ymmärrystä toimintälähtöisestä työympäristöstä: miten se määritellään ja millaisia tavoitteita kyseisillä työympäristöillä on. Myös sen riskit ja onnistumisen mahdollisuudet käsitellään, sekä sitä, mitkä tekijät tyypillisesti saavat työntekijät vaihtamaan työpaikkaansa. Luvun tavoitteena on tuottaa ymmärrystä siitä, millainen konteksti monitilatoimisto on tietotyön tekemiselle: millaisia olosuhteita ja mahdollisuuksia se tarjoaa.

Tämän jälkeen jatketaan teorian käsittelyä tietotyön suunnittelun osalta. Luvussa käsitellään, miten tietotyö määritellään ja millaiset piirteet luonnehtivat tietotyötä. Miten tietotyön tekemistä voidaan lähestyä yhtäältä työtehtävien ja toisaalta työn liikkuvuuden kannalta? Tietotyön lisäksi käsitellään teoriaa pelisääntöjen luomisesta ja työn tuunnauksesta.

Teoriaosuuden jälkeen seuraa empiria-osuus, joka käsittää sekä tutkimuksen toteuttamisen kuvauksen, että haastattelusta tehdyt löydökset. Löydökset on jaoteltu tutkimuksen analyysivaiheessa tapahtuneen koodauksen mukaan. Tutkimuksen toteuttamisessa käsitellään tutkimuksen tieteellisiä ja metodologisia valintoja sekä selvitetään, kuinka tutkimus käytännössä toteutettiin. Luvussa esitetään myös kohdeorganisaatio Martelan kuvaus. Lopuksi tutkimustuloksissa yhdistetään diplomityössä aiemmin esitetty teoriaosuus ja empiriaosuus. Tuloksissa pyritään vastaamaan tässä luvussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin esittämällä huomioita teoriasta sekä peilaamalla empiriaa näihin huomioihin. Tulosluvun jälkeen seuraa tämän työn viimeinen luku, yhteenvedo. Yhteenvedossa kiteytetään tutkimuksen keskeisimmät tulokset, arvioidaan tutkimuksen onnistumisia ja puutteita, sekä esitetään jatkotutkimusmahdollisuuksia.

2. MONITILATOIMISTO TYÖYMPÄRISTÖNÄ

Työn tekeminen on nykyään mahdollista monenlaisissa työympäristöissä. Perinteisiä vaihtoehtoja ovat esimerkiksi huonetoimistot ja avotoimistot. Joillakin työntekijöillä on oma, henkilökohtainen työhuone, toiset jakavat työhuoneen kollegan kanssa. Avotoimistossa työskentelevät jakavat ison huonetilan kymmenien työtoverien kanssa, mutta oma työpiste voi olla erotettu muista akustisten sermien avulla. Monella työntekijällä on kokemusta erilaisissa työympäristöissä olemisesta; joskus työn tekemistä on edistänyt kokoontuminen erilaisilla tarvikkeilla varusteltuun ryhmätyötilaan. Toisinaan työn tekemistä on häirinnyt viereisestä työhuoneesta kantautuva meteli.

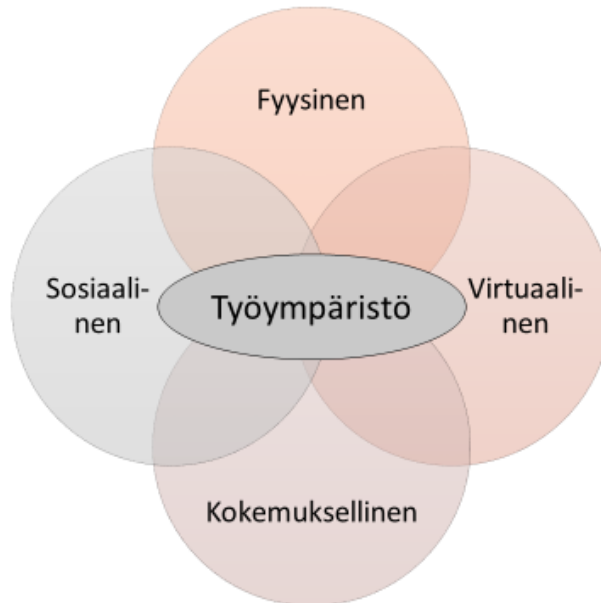
Yksi uusimmista toimistojärjestelyistä on monitilatoimisto eli toimintalähtöinen työympäristö, missä työntekijöillä ei ole enää omaa työpistettä, vaan työtehtävät tehdään niille parhaiten soveltuvissa tiloissa (Appel-Meulenbroek et al. 2011). Näitä työtiloja on tyyppillisesti monia erilaisia vaihtoehtoja: ryhmätyötiloja, neuvottelutiloja, hiljaisen keskittymisen tiloja ja avotiloja. Englanniksi tällaiseen toimistojärjestelyyn viitataan termeillä kuten *activity-based working*, *non-territorial office* ja *flexi-desking*. Termit kuvaavat tilojen käyttöä: työskentely perustuu työn toimintoihin tai tehtäviin. Toimistossa ei ole lisäksi enää tiettyjen ryhmien tai yksittäisten työntekijöiden henkilökohtaisia alueita. Parhaimmillaan työskentely ja tilojen käyttäminen monitilatoimistoissa voi olla hyvin joustavaa.

Tämä luku käsittelee erityisesti monitilatoimistoja ja minkälainen se on työympäristönä hyvine puolineen ja haasteineen. Tämä luku alkaa kuitenkin yleisellä katsauksella työympäristöihin. Aluksi tarkastellaan tiiviisti työympäristöjen kehittymistä 1900-luvun alusta alkaen nykypäivän tilanteeseen asti. Lisäksi esitetään, millaisia elementtejä työympäristöistä voidaan löytää. Luvun pääasiallinen anti koostuu alaluvuista 2.3 ja 2.4, joissa tarkastellaan monitilatoimistoja, niiden teoreettista taustaa, hyöty- ja haittapuolia sekä ihmisten toimintaa kyseisissä työympäristöissä.

2.1 Työympäristöt ja niiden kehitys

Työympäristöjä voidaan lähestyä erilaisten viitekehysten kautta. Viitekehysten avulla voidaan tarkastella työympäristöissä olevia ilmiöitä ja tekijöitä: esimerkiksi millaista vuorovaikutus on työympäristössä, millaisia tiloja on, millaiset työvälineet ovat saatavilla ja millaista teknologiaa käytetään. Vartiainen (2009) esittelee työympäristömallin, jossa on huomioitu fyysinen ympäristö, virtuaalinen ympäristö, sosiaalinen ympäristö ja ihmismieleessä oleva ympäristö. Työympäristö ei siis ole ainoastaan toimistotila, missä

työtä tehdään, vaan edellä mainituista tekijöistä muodostuva vuorovaikutuksellinen kenttä. Tämä työympäristön viitekehys on esitetty kuvassa 2.



Kuva 2. Työympäristön viitekehys. Mukaillen, Vartiainen (2009).

Fyysinen työympäristö lienee se tekijä, mikä useimmille tulee ensimmäisenä mieleen puhuttaessa työympäristöistä. Fyysinen työympäristö käsittää työn tekemisen konkreettiset puitteet ja tilat: millainen toimistorakennus on ja millainen toimistotyyppi on kyseessä – tehdäänkö töitä esimerkiksi avotoimistossa vai huonetoimistossa. Fyysiseen työympäristöön kuuluu myös kalusteiden ominaisuudet ja käytettävät työntekovälineet. (Vartiainen 2009) mukaan fyysinen työympäristö voidaan jakaa viiteen paikkaan: kotiin, pääasiallinen toimisto, liikkuvat välineet (auto, juna, lentokone), asiakkaan tai kumppanien tilat ja ”kolmannet tilat” eli esimerkiksi hotellit ja kahvilat. Fyysisiä työtiloja voidaan tarkastella eri näkökulmista: kuinka usein niitä käytetään, kuinka usein niiden välillä vaihdellaan ja mikä niiden välinen etäisyys on. Näitä tekijöitä tarkastelemalla voidaan myös saada tietoa työntekijän liikkuvuudesta. Fyysisen työympäristön tiloja voi luokitella edelleen julkisiin, puolijulkisiin ja yksityisiin tiloihin (Nenonen et al. 2009).

Sosiaalinen työympäristö viittaa työnteon sosiaalisiin ominaisuuksiin. Sosiaalinen työympäristö muodostuu muun muassa tiimin jäsenistä, organisaation esimiehistä ja johtajista sekä asiakkaista. (Vartiainen 2009) Kyseessä on siis esimerkiksi arkisesta vuorovaikutuksesta työtovereiden kanssa ja työyhteisöön liittyvistä tekijöistä. Oman työn piirteet liittyvät myös sosiaaliseen työympäristöön esimerkiksi siinä, minkä verran työnteko sisältää yksin- ja ryhmätyöskentelyä. Nenosen et al. (2009) mukaan tietoisuus ja läsnäolo ovat tärkeitä sosiaalisen työympäristön tekijöitä.

Kokemuksellinen työympäristö tarkoittaa yksilön kokemuksia työympäristöstä: miten esimerkiksi työkuorma, työn tapahtumat ja työkuorma koetaan ja tulkitaan. Vartiainen (2009) esittää termin *mental space*, jota voineen pitää kokemuksellisesta työympäristöstä vastaavana. Tämä työympäristö koostuu yksilön ajatuksista, uskomuksista, ideoista ja mielentiloista. Näiden avulla ihminen tulkitsee muita työympäristön tiloja.

Virtuaalinen työympäristö tarkoittaa työympäristöä, joka rakentuu erilaisten viestintävälineiden, järjestelmien ja työkalujen avulla. Internetin ja intranetin avulla on mahdollista kommunikoida muiden työntekijöiden kanssa, etsiä tietoa ja tehdä yhteistyötä. Virtuaalisen työympäristön työkaluja ovat sähköposti, videoneuvottelut, sähköiset kalenterit, pikaviestimet, dokumentinhallinnan järjestelmät, blogit ja wikit. (Vartiainen 2009) Virtuaalisen työympäristön työkalut ovat olennainen osa nykyajan tietotyötä, jossa viestintää tapahtuu päivittäin sähköpostilla ja pikaviestimillä, kirjoitustyötä tehdään yhdessä esimerkiksi Google Driven kaltaisissa pilvipalveluissa, palaveria käydään Skype:n avulla toiselle puolelle maailmaa ja sähköisistä kalenterista voi helposti tarkistaa, onko työkaveri saatavilla. Toisaalta virtuaalinen työympäristö seuraa työntekijää mukana myös kotiin: moni työntekijä lukee vielä iltaisin sähköposteja ja viestii työasioista työpäivän jälkeen. Tulevaisuuden virtuaaliset työympäristöt voivat mahdollisesti käsittää vuorovaikutusta virtuaalitodellisuudessa tai lisätyn todellisuuden menetelmiä.

Vartiainen (2009) toteaa, että erityisesti yhteistyötä tehdessä näillä neljällä työympäristön piirteellä on suuri merkitys, sillä työympäristön eri tekijät voivat parhaimmillaan edistää työn tekemistä mutta toisaalta voivat myös estää työn edistymisen. On myös tärkeää huomata, että työympäristön elementit ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. (Vartiainen 2009) Työympäristöjen neljää elementtiä havainnollistavassa kuvassa 2 on esitetty vuorovaikutusta siten, että kuviot limittyvät. Tällä ilmaistaan sitä, että eri työympäristöelementtien rajat sekoittuvat. Esimerkiksi Skype:n avulla tapahtuva videoneuvottelu tapahtuu virtuaalisessa työympäristössä, mutta toisaalta myös fyysisessä työympäristössä: esimerkiksi työpaikan neuvottelutilassa tai puhelinkopissa. Videoneuvottelu liittyy myös sosiaaliseen työympäristöön siten, että siinä työntekijä on yhteydessä esimerkiksi työkaveriin tai asiakkaaseen. Eri työntekijöillä voi olla erilaisia kokemuksia videoneuvottelusta sen sisältöön liittyen tai vaikka siihen, kuinka vaivaton teknologian käyttäminen oli – eli myös yksilön kokemuksellisella työympäristöllä on merkitystä.

Työympäristöt ovat muuttuneet paljon 1900-luvun aikana. Muutokseen on vaikuttanut muun muassa talouskasvu, teknologian kehitys ja erilaiset näkemykset, kuten Frederick Taylorin edustama tieteellinen liikkeenjohto. 1900-luvun alussa toimistotyöntekijöiden määrä kasvoi merkittävästi ja toimistoista voitiinkin käyttää englanninkielistä nimitystä ”*White-collar factories*”. Tämä nimitys viittaa siihen, että tuon ajan toimistoissa taylorismilla oli yhä merkitystä: toimistotyöntekijöitä valvottiin ja tehtaissa toimivia periaatteita sovellettiin toimistotyöhön. Työnteko tapahtui kuin tehtaassa avoimilla alueilla valvonnan alla. Ilmastointi paransi työskentelyolosuhteita 1930-luvulta lähtien. Toisen

maailmansodan loputtua talouskasvu alkoi, mikä lisäsi toimistotyön määrää. Talouskasvu näkyi myös siinä, että kaupunkeihin rakennettiin korkeita toimistorakennuksia. 1960-luvulla työntekijöillä oli aiempaa enemmän tarpeita koskien kommunikointia, joustavuutta ja IT:tä. Uutena toimistotyyppinä markkinoille tuli maisematoimistot eli *Bureau-landschaft*. 1980-luvulta alkaen teknologian jatkuva kehittyminen on vaikuttanut työympäristöihin. Tietokoneet eivät olleet enää kookkaita laitteita, vaan yleistivät tavallisten työntekijöiden henkilökohtaisiksi tietokoneiksi. Teknologian kehittymisen myötä työnteko sai tukea kannettavilta tietokoneilta, matkapuhelimilta, Internetiltä ja sähköpostilta – työntekijät olivat vähitellen vapaita ajasta ja paikasta. (Van Meel 2000).

Millaista työnteko on nykyään 2010-luvulla? Avotoimistot ovat yhä yleisin toimistotyyppi, sillä sen etuihin kuuluu muun muassa vuorovaikutuksen ja oppimisen parantuminen. Avotoimiston haittapuoli on se, että usein niitä ei ole toteutettu kunnollisesti. (Congdon et al. 2014) Myös teknologian kehittyminen on arkipäiväistynyt: mobiiliteknologian myötä työntekijät ovat alati vähemmän riippuvaisia ajasta ja paikasta (Bosch-Sijtsema et al. 2010). Mobiiliteknologian ansiosta työtovereihin voi pitää yhteyttä mistä tahansa. Nykypäivän toimistoissa, kuten avokonttorissa, työntekijä onkin eräällä tapaa aina löydettävissä joko fyysisesti tai virtuaalisesti. Helppo saatavuus voi parantaa vuorovaikutusta, mutta toisaalta se voi vaikuttaa negatiivisesti yksityisyyden tunteeseen. (Congdon et al. 2014)

Myös työn tekeminen joissakin yrityksissä on huomattavasti vapaamuotoisempaa kuin vuosikymmeniä sitten. Esimerkiksi Googlen toimistolla Zürichissä on liukumäki, jota pitkin työntekijät voivat laskeutua ruokalaan. Deloitten Amsterdamin toimistorakennuksen joka kerroksessa on huone, johon työntekijät voivat tuoda mitä haluavat, esimerkiksi pelejä. Joissakin yrityksissä on myös mahdollista, että työntekijät saavat ottaa lemmikkieläimensä mukaan töihin. (Wakefield 2016)

Tällaiset tavanomaisesta poikkeavat työympäristöt ovat saaneet huomiota myös mediasa. Esimerkiksi Pixarin pääkonttori Kaliforniassa on rakenteeltaan hyvin kampusmainen ja toimistossa on esimerkiksi hyvin isokokoinen atrium, joka on tarkoitettu erityisesti vuorovaikutuksen parantamiseen. Tämä perustuu Steve Jobsin näkemyksiin: *“If a building doesn’t encourage [collaboration], you’ll lose a lot of innovation and the magic that’s sparked by serendipity. So we designed the building to make people get out of their offices and mingle in the central atrium with people they might not otherwise see.”* (Office Snapshots 2012). Myös Petrulaitiene & Jylhä (2015) toteavat, että uusissa työympäristökonsepteissa painotetaan nykyään yhä enemmän vuorovaikutuksellisuutta: tilat voivat parantaa sekä kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta, mutta myös virtuaalista vuorovaikutusta.

Työympäristöjen moninaisuuden lisäksi työnteon tavat vaihtelevat. Vaihtelu voi kohdistua esimerkiksi siihen, sallitaanko etätöiden tekemistä ja onko käytössä joustavat työajat. Esimerkiksi Yahoo! ei salli etätöiden tekemistä. Perusteena tälle on se, että luovuus

ja nopeus voivat kärsiä, jos töitä tehdään kotona. Päätöksen takana oli myös huomio siitä, että usein parhaat oivallukset syntyvät epämuodollisissa kahvipöytäkeskusteluissa. (Time 2014) Myös Congdon et al. (2014) toteavat, että jatkuva etätöön tekeminen ei ole pitkän aikavälin kannalta suotuisaa – liiallinen etätö voi tuoda mukanaan uusia ongelmia, kuten tietoa siirtyä aiempaa vähemmän, työkuultuuriin ei enää koeta yhteyttä ja yhteistyön tekeminen on vaikeampaa.

Työn tekeminen organisaation sisällä on siis muuttunut. Työn tekeminen voi olla rennompaa ja erilaisia fyysisiä layouteja ja designejä on tarjolla. Sisätilat ja toimintatavat ovat muuttuneet. Tämän lisäksi tarjolla on myös vaihtoehtoisia tiloja tietotyön tekemiselle toimiston ulkopuolella. Nykyään on alati enemmän tarjolla ns. *co-working*-tiloja, mitkä ovat tarkoitettu eri muotoiselle yhdessä työskentelemiselle. Suomessa esimerkiksi Aalto yliopiston Design Factory on akateeminen *co-working*-tila. Tällaisia työtiloja käyttävät esimerkiksi freelancerit ja pienet yrittäjät. Toisaalta myös isommat yritykset hyödyntävät *co-working*-tiloja esimerkiksi neuvottelujen järjestämiseen. (Kojo & Neronen 2016)

Työympäristöillä on paljon merkitystä työn tekemisen kannalta. Työympäristön design vaikuttaa yksilötasolla perinteisten vaikutusten, kuten ergonomian ja turvallisuuden tunteen lisäksi, myös työntekijän asenteisiin, käyttäytymiseen, luovuuteen ja mielialaan. Työympäristön designin on myös havaittu vaikuttavan ryhmän vuorovaikutukseen. Työympäristöjen suunnittelu ei siis vastaa ainoastaan käytännöllisiin tarpeisiin, vaan suunnittelulla on koko organisaatioon kohdistuvia vaikutuksia. (Elsbach & Bechky 2007) Havaitaan siis, että työympäristöllä voi olla vaikutus niin yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla. Yksilötasolla työympäristö voi vaikuttaa identiteettiin, luovuuteen ja mielialaan, ryhmätasolla työtilat voivat tukea vuorovaikutusta. Yksilö- ja tiimitason vaikutukset kumuloitunevat välillisesti lopullisiksi, organisaatiotason vaikutuksiksi.

Työpaikka on paljon muutakin kuin vain puitteet, missä välttämättömät työtehtävät suoritetaan. Harrisin (2016) mukaan työpaikan tarkoitus on saada työntekijät kohtaamaan toisensa, jakamaan tietoaan, mentoroimaan toisiaan ja tekemään tiimityötä. Saman ajatuksen jakavat myös Elsbach & Bechky (2007), jotka korostavat työpaikalla olemisen, mentoroinnin ja tiedon jakamisen merkitystä. Työpaikalla oleminen on tärkeää, jotta voi osallistua epäformaaliin ja spontaaniin tiedon jakamiseen. Työpaikka on tärkeä paikka luovalle ja oppimisen mahdollistavalle vuorovaikutukselle (Elsbach & Bechky 2007).

Muutos työympäristöissä ja monitilatoimistojen mahdollisuudet on havaittu organisaatioiden lisäksi myös valtion tasolla. Esimerkiksi Suomen valtiolla on toimitilastrategia, jossa otetaan kantaa muun muassa ääniympäristöön, työpisteiden ergonomiaan ja esteettömyyteen (Valtiovarainministeriö 2014a). Kun strategiaa päivitettiin joulukuussa 2012, huomioitiin muutos tietotyön tekemisessä sekä tuloksellisuuden parantaminen tilojen avulla. Strategiassa todetaan, että monitilaympäristöt ovat pääsääntö uusissa toimistotiloissa (Valtiovarainministeriö 2014b).

Työympäristöt voivat parhaimmillaan luoda hyviä olosuhteita vuorovaikutukselle, yhteistyölle, työssä viihtymiselle ja tuottavuudelle. Myös valtion toimitilastrategiassa (Valtiovarainministeriö 2014a) todetaan, että modernit toimitilat ovat tärkeä osa työssä viihtymistä ja onnistuneita rekrytointeja. Suotuisilla vaikutuksilla on kuitenkin kääntöpuolensa – on arvioitu, että kiinteistöstä aiheutuvat kustannukset ovat organisaatioiden toiseksi suurin menoerä heti henkilöstökustannusten jälkeen (Pole & Mackay 2009).

Työympäristöön liittyvät valinnat voidaan nähdä strategisina päätöksinä. Etätöiden korostaminen voi tuoda kustannussäästöjä mukanaan, kun konttoritilojen kustannukset pienenevät. Vaihtelevien ja rohkeiden työympäristöjen ilmiössä voi olla myös osittain kyse siitä, että työntekijöitä houkutellaan takaisin toimistolle. Työympäristö voi olla kilpailutekijä ja houkutella luovien alojen osaajia viihtyisiin tiloihin – esimerkiksi ohjelmistokehitysyrityksille ja muille luovien alojen yrityksille tilat ovat yksi harvoista näkyvistä ominaisuuksista, joten niihin halutaan myös panostaa.

2.2 Monitilatoimiston lähtökohdat

Monitilatoimisto on perinteisestä avotoimistosta ja huonetoimistosta poikkeava työympäristö, jonka käyttö on yleistynyt useissa yrityksissä viimeisen kahdenkymmenen vuoden ajan (Kim et al. 2016; Parker 2016). Monet yritykset ympäri maailmaa ovat ottaneet kyseisen työympäristöjärjestelyn käyttöön: esimerkiksi Legon Lontoon ja Singaporen toimistoissa on käytössä toimintalähtöinen työtapo, missä työntekijöillä ei ole enää omia työpisteitä käytettävissään. Monitilatoimistojen käyttö on suuressa kasvussa myös Japannissa (Qu et al. 2010).

Lähtökohtana monitilatoimistoon siirtymiselle on ollut murros tietotyössä (Nenonen et al. 2012), joka on piirteiltään avointa, yhteisöllistä ja vuorovaikutuksellista (Kojo & Nenonen 2016). Tällaisten uusien työympäristöjen avulla tavoitellaan erityisesti kustannussäästöjä (Kim et al. 2016) ja joustavuutta (Allen et al. 2004). Myös van der Voordt (2004b) toteaa, että taloudelliset vaikutukset, organisaation kehittyminen ja ulkoiset muutokset ovat tärkeimpiä työympäristömuutosten aikaansaaajia.

2.2.1 Määritelmiä ja piirteitä

Monitilatoimistolle, toimintalähtöiselle työympäristölle ja toimintalähtöiselle työtavalle on olemassa useita määritelmiä ja termejä. Englanninkielisiä termejä tälle työympäristöjärjestelylle ovat muun muassa *activity-based working*, *non-territorial office*, *flexi-desking* ja *hot desking*. Suomessa näistä termeistä on käytetty nimityksiä toimintalähtöinen työympäristö tai monitilatoimisto, joita tässä tutkimuksessa pidetään toisilleen synonyymeinä. Termejä tarkastelemalla voi saada ymmärrystä siitä, millä tavoilla monitilatoimisto tai toimintaperustainen työympäristö eroaa perinteisemmästä toimistoympäristöstä

Flexi-desking tarkoittaa käytäntöä, jossa yhtä työpistettä käyttää useampi kuin yksi työntekijä. Työpisteet ovat käytössä vain tilapäisesti, joten useimmiten ne myös varataan käyttöön päivittäin. (Kim et al. 2016) Samanlaiseen toimintaan liittyy työympäristöä kuvaava termi *non-territorial office*, jossa työntekijät saavat vapaasti käyttää mitä tahansa työympäristön tilaa (Qu et al. 2010). Qun et al. (2010) mukaan *non-territorial office* toteutetaan käytännössä kahdella eri tavalla. Ensimmäisessä versiossa työntekijöillä on omat pöydät, joita voi siirtää minne tahansa. Toisessa versiossa työntekijät saavat käyttää mitä tahansa työpistettä työhönsä, mutta kun työnteko kyseisellä työpisteellä on ohi, tulisi se siivota, jotta se on vapaa seuraavan työntekijän käyttöön.

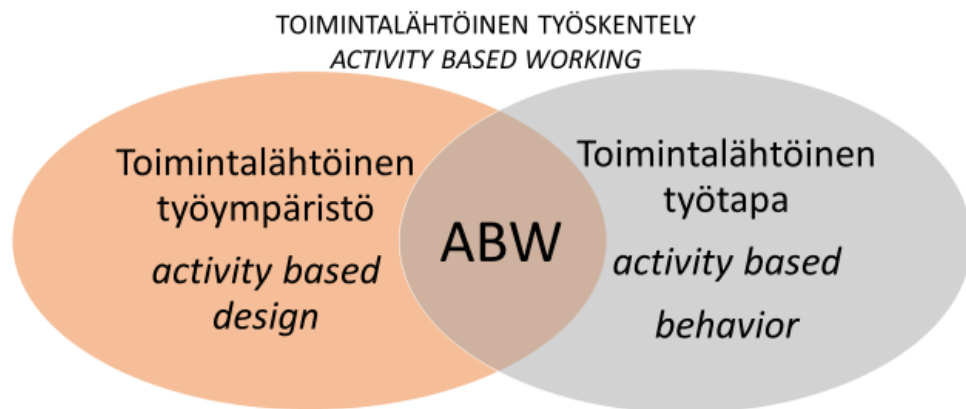
Samanlaista toimintaa kuvaa termi *hot desking*, jossa työntekijöillä ei ole henkilökohtaista työpistettä, vaan käytössä on yhteiset työpisteet. Hieman muodollisempaa toimintaa kuvaa termi *hoteling*, jossa työntekijöillä ei jälleen ole omaa työpistettä, vaan käytettävät työpisteet varataan etukäteen. Alun perin tämän kaltaiset varausjärjestelyt oli tarkoitettu vain vierailijoille, mutta nykyään ne ovat yleistyneet myös muiden käyttöön. Jotta työpisteitä olisi käytännöllistä varata etukäteen, tarvitaan myös kehittynyt varausjärjestelmä. Ilman varausjärjestelmää tällaisen työympäristön käyttö voi pahimmillaan olla sekavaa ja heikentää kommunikointia ja tehokasta työntekoa. (Allen et al. 2004)

Appel-Meulenbroek et al. (2011) kuvaavat *toimintalähtöistä työympäristöä* (engl. *activity-based office concept*) järjestelyksi, jossa työntekijät saavat valita käyttöönsä toimintalähtöisen työpisteen, joka parhaiten soveltuu käsillä olevaan työtehtävään. Valitun työpisteen tulisi siis olla tarkoituksenmukainen tehtävän luonteeseen nähden, mutta myös soveltua työntekijän henkilökohtaisiin mieltymyksiin. (Appel-Meulenbroek et al. 2011) Esimerkiksi mikäli työntekijällä on laadittavanaan tarkkaa keskittymistä vaativa raportti, voi olla hyödyllistä vetäytyä rauhalliseen työtilaan, jossa ei ole paljon visuaalisia ärsykeitä tai meteliä. Samankaltaiseen määritelmään ovat päätyneet Wohlers & Hertelin (2016), joiden mukaan monitilatoimiston keskeisin ympäristö on avoin alue, jossa suurin osa työpisteistä sijaitsee. Tämän lisäksi tarjolla on muita, avoimia tai suljettuja työpisteitä. Keskeinen piirre monitilatoimistossa on se, että työntekijöillä ei ole omaa työpistettä, vaan työpiste saadaan valita vapaasti itse. (Wohlers & Hertel 2016)

Monitilatoimisto eroaa perinteisestä siis työympäristöstä siten, että päivittäinen työskentely monitilatoimistossa tapahtuu avotilassa yhdessä muiden työntekijöiden kanssa. Kunten jo aiemmissa määritelmissä todettiin, työntekijöillä ei pääsääntöisesti ole omaa henkilökohtaista työhuonetta. Toisaalta mikäli työn luonne sitä vaatii, voidaan henkilökohtaisia työpisteitä myöntää työntekijöille tarpeen mukaisesti. (Nenonen et al. 2012) Avokonttoriin verrattuna toimintalähtöinen työympäristö tarjoaa työntekijöille myös tiloja keskittymistä vaativaan työhön, mikäli avotilassa oleva äänitaso tai visuaaliset ärsykkeet häiritsevät. Monitilatoimistossa voidaan tarjota myös puhelinkoppeja ja sopia, että avotiloissa ei käydä pitkiä keskusteluja, jolloin avotilassa olevan melun määrää voidaan vähentää. Keskeinen ero perinteisiin työympäristöihin on siis se, että työntekijä voi valita, missä päivittäinen työnteko on viisainta suorittaa: vaihtoehtoja työn tekemiseen on

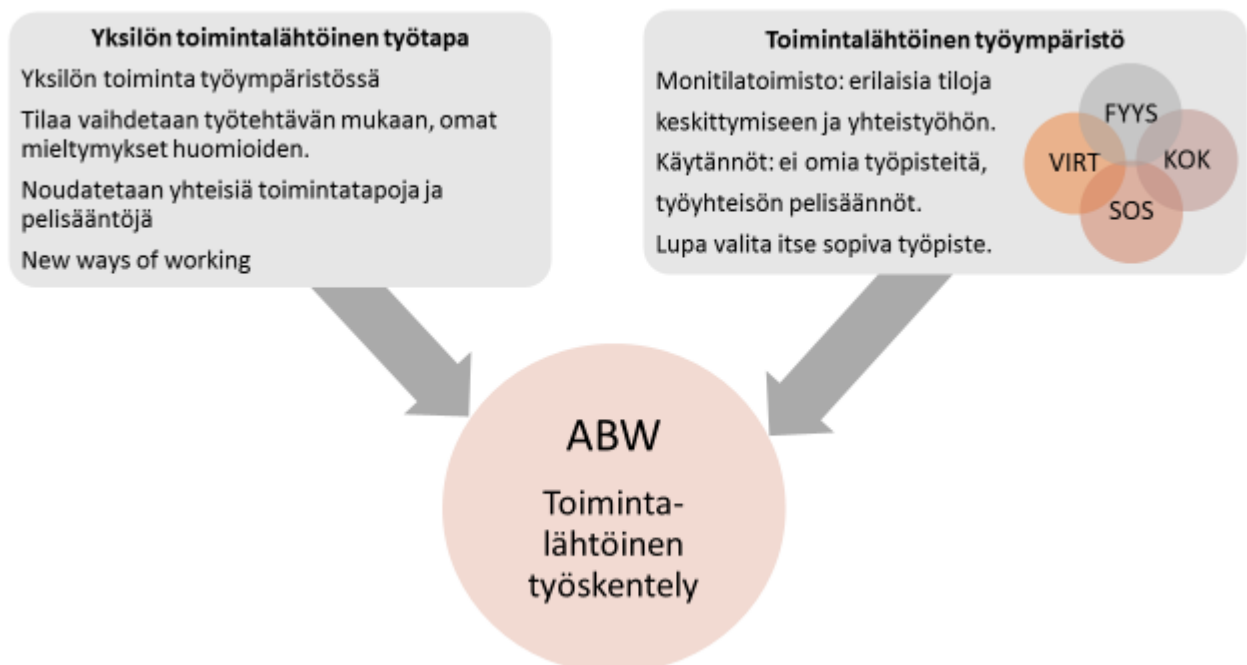
lukuisia, verrattuna huonetoimiston omaan työhuoneeseen tai avotoimiston loosiin. Tilan voi valita työtehtävän mukaan, eikä koko aikaa tarvitse olla avotilassa.

Näiden määritelmien nojalta voidaan muodostaa tässä diplomityössä käytetty toimintalähtöisen työympäristön, monitilatoimiston ja toimintalähtöisen työtavan viitekehys, mikä esitetään alla olevassa kuvassa 3. Viitekehyksen pohjana käytetään Leesmanin (2016) esittämää mallia toimintalähtöisyydestä.



Kuva 3. Toimintalähtöinen työskentely. Mukaillen, Leesman (2016).

Täydennetään yllä olevaa kuvaa 4 vielä työympäristön neljällä elementillä ja määritelmillä.



Kuva 4. Täydennetty malli määritelmien perusteella

Työympäristön käsitteenä käytetään Vartiaisen (2009) esittämää viitekehystä: sosiaalinen, fyysinen, virtuaalinen, kokemuksellinen. Tarkastellaan monitilatoimistoa neljän

elementin näkökulmasta. Monitilatoimisto eroaa fyysisen työympäristön suhteen perinteisemmästä työympäristöstä, sillä se tarjoaa enemmän erilaisia tiloja kohtaamiseen, palaveriin ja myös keskittymiseen ja toisaalta sisältää vähemmän henkilökohtaisia työpisteitä. Työntekijöiden henkilökohtaisilta työpisteiltä vapautunut tila käytetty muihin työympäristöihin.

Myös virtuaalinen työympäristö liittyy toimintalähtöiseen työskentelyyn: IT mahdollistaa eri sijainneissa ja työympäristöissä tapahtuvan työn ja vuorovaikutuksen. Kokemuksellinen työympäristö voi olla erilainen monitilatoimistossa, kun enää ei ole saatavilla henkilökohtaista työpistettä, jossa voi säilyttää kahvikuppiaan ja koristella työtilaa esimerkiksi läheisten kuvilla. Uusien työtapojen opettelu voi myös vaikuttaa työympäristökokemukseen. Sosiaalinen työympäristö muuttuu myös, kun viereisellä työpisteellä ei enää istu samaa henkilöä joka päivä, vaan lähellä olevat ihmiset vaihtelevat. Myös vuorovaikutus muuttuu tiloissa liikkumisen myötä – hiljaisessa tilassa vuorovaikutus on huomattavasti vähäisempää kuin avoimella alueella.

Monitilatoimistossa yksilöiden myös odotetaan työskentelevän toimintalähtöisesti, eli työntekijän ei tulisi käyttää ensisijaisesti yhtä työpistettä, vaan vaihtelevasti erilaisissa työpisteissä. Tilaa vaihdetaan sen mukaan, mikä soveltuu parhaiten työtehtävän tekemiseen – omat mieltymykset huomioiden. Toisaalta työyhteisöt voivat kehittää yhteisiä pelisääntöjä tilojen käyttämiseen, esimerkiksi saako avotilassa käydä pitkiä puheluita.

Toimintalähtöisessä työskentelyssä työn tekeminen on luonteeltaan liikkuvaa, liikuteltavaa ja siirrettävää (Nenonen et al. 2012). Toimintalähtöisen työtavan taustaoletuksena on, että mitä useammin työpistettä vaihtaa, sitä tyytyväisempiä ollaan toimintalähtöiseen työympäristöön – toisin sanottuna mikäli halutaan hyötyä monitilatoimistosta, tulisi työntekijöiden vaihtaa työpistettään usein (Hoendervanger et al. 2016). Saman huomion ovat tehneet Wohlers & Hertel (2016), joiden mukaan työntekijöiden tulisi oppia vaihtamaan työpistettä tarpeen mukaan, mikäli monitilatoimiston halutaan tuottavan hyötyä organisaatiolle. Muutos monitilatoimistoon edellyttää siis uusien työnteon tapojen oppimista.

2.2.2 Tavoitteet ja kustannussäästöt

Monitilatoimistolla tavoitellut edut liittyvät sekä työn olosuhteiden parantamiseen, että kustannussäästöihin. Monitilatoimisto tukee parhaimmillaan sekä vuorovaikutusta että keskittymistä, jotka molemmat ovat oleellinen osa nykypäivän tietotyötä. Toimintalähtöisen työympäristön avulla tavoitellaan erityisesti joustavuutta, muunneltavuutta (Valtiovarainministeriö 2014a) sekä työn tuottavuuden kasvua (Appel-Meulenbroek et al. 2011). Ajatuksena on, että työn tuottavuus lisääntyy, kun monitilatoimisto tuo suotuisat olosuhteet vuorovaikutukselle ja kommunikoinnille. Tämä vastaa toimistossa tehtävän tietotyön tarpeisiin: monitilatoimisto tarjoaa tiloja sekä keskittymiseen että vuorovaikutukseen (Wohlers & Hertel 2016). Tavoitteena on myös vähentää kiinteistön aiheutta-

mia kustannuksia, kun kaikilla työntekijöillä ei ole enää omaa työpistettä. (Appel-Meulenbroek et al. 2011) Uusia työympäristöjä käsittelevässä kirjallisuudessa esitetään usein positiivinen ja optimistinen käsitys monitilatoimistoista, sillä ne vaikuttavat vastaavan ihmisen hallinnan tunteen tarpeeseen. Lisäksi monitilatoimistoissa on mahdollista valita hyvä työpiste omien tarpeiden ja työprosessien mukaan. (Brunia et al. 2016)

Vastaavanlaisia tavoitteita on havainnut myös van der Voordt (2004b), jonka mukaan monitilatoimistoilla pyritään usein edistämään uusia työnteon tapoja, parantamaan työntekijöiden tuottavuutta ja saamaan aikaan merkittäviä kustannussäästöjä, kun työpisteiden vähentyessä myös tarvittavien neliömetrien määrä vähenee. Van der Voordt (2004b), tiivistää seuraavasti tavoitteet, joihin uusilla toimistokonsepteilla usein pyritään:

1. Tehokkuuden kasvattaminen, eli tuottavuuden lisäys
2. Työnteko on miellyttävämpää, eli työntekijät ovat tyytyväisempiä
3. Positiivinen mielikuva yrityksestä: moderni ja asiantunteva organisaatio
4. Yritys houkuttelee ja pystyy säilyttämään asiakkaat ja työntekijät
5. Lisää joustavuutta
6. Vähemmän kustannuksia.

Monitilatoimistot liittyvät myös organisaatioiden kustannussäästöihin. Työympäristöistä aiheutuu organisaatiolle merkittäviä kustannuksia. On arvioitu, että kiinteistöistä aiheutuvat kustannukset ovat organisaatioiden toiseksi suurin menoerä heti henkilöstökustannusten jälkeen (Pole & Mackay 2009). Huomion kiinnittäminen kiinteistökustannuksiin on ymmärrettävää, sillä perinteisissä toimistoissa käyttöasteet voivat erään arvion mukaan olla ainoastaan 30-40% tyypillisen työviikon aikana. Tämä viittaisi valtavaan kapasiteetin hukkaamiseen. Monessa yrityksessä pyritäänkin pienentämään kiinteistökustannuksia vähentämällä tarjottavien työpisteiden määrää esimerkiksi siten, että kymmentä työntekijää kohden on tarjolla kahdeksan työpistettä. (Harris 2016)

Monitilatoimisto eroaa perinteisestä avotoimistosta myös kiinteistökustannusten näkökulmasta. Avotoimistossa pyritään yhtä lailla tehokkaaseen tilankäyttöön, kun työpisteen kokoa pienentämällä tiettyyn tilaan saadaan enemmän työpisteitä. Monitilatoimiston näkökulma on siis erilainen, kun tilatehokkuutta parannetaan siten, että yhtä työpistettä käyttää useampi henkilö. (Kim et al. 2016) Näkökulma on siis erilainen: toisessa pienennetään yhden työpisteen kokoa, kun taas toisessa yhtä pistettä käyttää useampi henkilö.

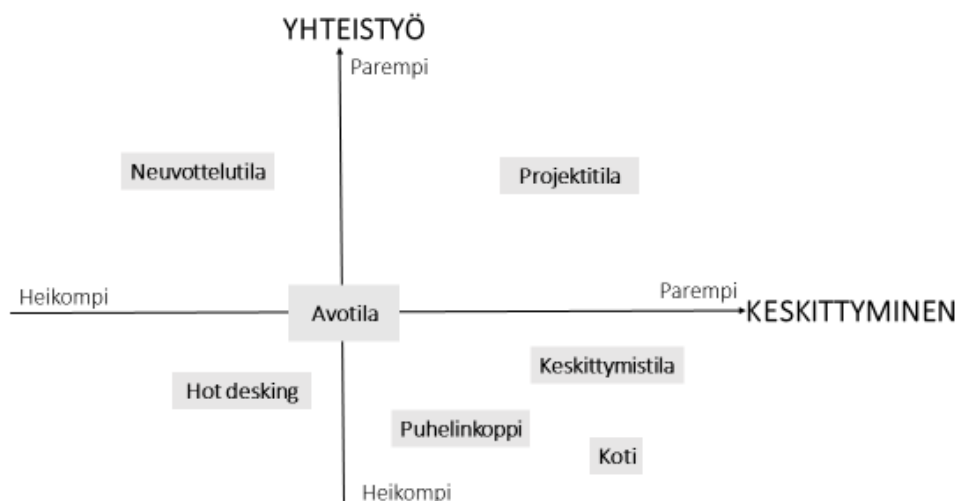
Parker (2016) on kritisoinut tapaa, miten monitilatoimistoja esitetään mediassa ja julkisessa keskustelussa; vaikka monitilatoimistojen kerrotaan lisäävän henkilöstön vapauden tuntua, on sen pääasiallinen syy Parkerin (2016) mukaan kuitenkin yleiskustannusten vähentäminen. Hän toteaa, että monitilatoimiston pääasiallinen tavoite kustannuste-

hokkuuden ja tuottavuuden parantamisesta muistuttaa jopa tieteellisen liikkeenjohdon (engl. *scientific management*) lähtökohtia.

2.2.3 Vyöhykkeet ja tilat

Monitilatoimisto eroaa tavanomaisemmasta toimistokonseptista sekä fyysisen työympäristön että työnteon tapojen suhteen. Työnteko monitilatoimistossa tapahtuu nimensä mukaisesti monenlaisissa eri työtiloissa, kuten esimerkiksi kokoustilassa, vetäytymistilassa, avotilassa tai lounge-alueella (Nenonen et al. 2012). Toiminta monitilatoimistossa perustuu siihen, että työntekijällä ei enää ole henkilökohtaista työpistettä, vaan työntekijällä on käytössään monta erilaista aluetta. Näillä alueilla tehdään erilaisia työtehtäviä, kuten opitaan, tehdään yhteistyötä, keskitytään ja seurustellaan muiden työntekijöiden kanssa. (Malkoski 2012)

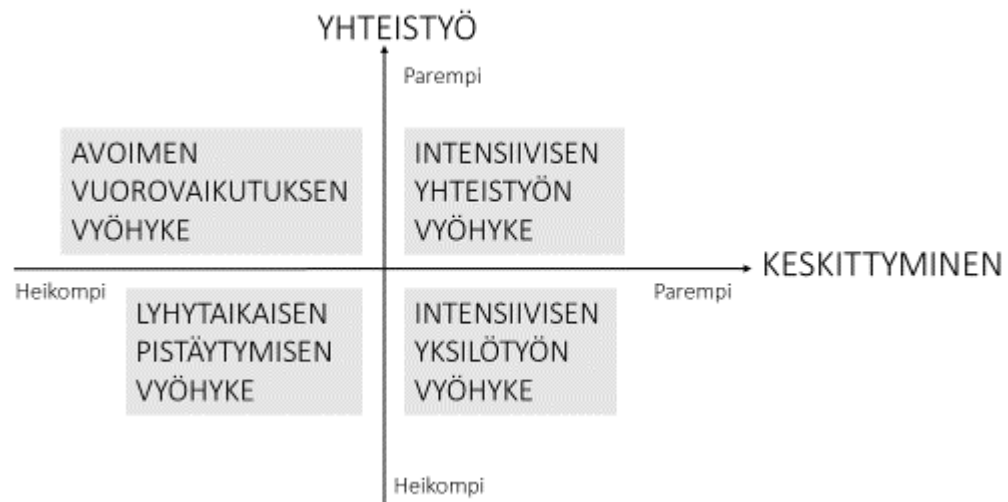
Työympäristön erilaisia tiloja voi luokitella sen mukaan, minkä verran tietty tila tukee yhteistyötä ja keskittymistä. Erlich & Bichard (2008) esittelevät mallin, jossa työympäristön tilat on sijoitettu nelikenttään yhteistyön ja keskittymisen mukaan. Malli on esitetty alla olevassa kuvassa 5.



Kuva 5. Työympäristön tiloja. Mukaillen Erlich & Bichard (2008).

Monitilatoimisto siis tarjoaa nimensä mukaisesti monenlaisia tiloja, joissa keskittymisen ja yhteistyön aste vaihtelee. Kuvasta havaitaan, kuinka toimistot sisältävät erilaisia tiloja: kuvion keskellä on avotila, muita tiloja ovat muun muassa hiljaisia tilat, projektitilat, puhelinkopit sekä keskittymistilat. Erlich & Bichardin (2008) lisäksi myös Nenonen et al. (2012) huomioivat yhteistyön ja keskittymisen tarpeen. Heidän mukaan monitilatoimisto toimii toiminta-alustana sekä monimuotoistuvalla yhteistyöllä ja lisääntyvällä yhteistyöllä että sellaiselle yksintyöskentelylle, joka vaatii keskittymistä. Näin ollen monitilatoimistosta tulisi löytyä soveltuvia työtiloja niin rauhalliseen keskittymiseen, ryhmätyöhön kuin erilaisille yhteistyötilanteille. (Nenonen et al. 2012)

Nenonen et al. (2012) täydentävät Erlich & Bichardin (2008) mallia siten, että siitä ilmenee, millaisia vyöhykkeitä monitilatoimistossa on. Erilaiset tilatyyppit sijoittuvat näille vyöhykkeille. Tätä on kuvattu alla olevassa kuvassa 6.



Kuva 6. Monitilatoimiston vyöhykkeet, mukaillen Nenonen et al. (2012).

Avoimen vuorovaikutuksen vyöhykkeellä on suotuisat olosuhteet yhteistyölle, mutta mahdollisuus keskittyä yhteistyöhön tai yksilötyöhön on heikompaa. Tila on usein myös julkinen, mikä tarkoittaa sitä, että alue on kaikille käytettävissä. Tilassa voi olla myös asiakaspalvelupisteitä. Myös **intensiivisen yhteistyön** vyöhykkeen alueella yhteistyöhön on hyvät mahdollisuudet. Tämän alue muistuttaa perinteistä avotoimistovyöhykettä, jossa voi muun muassa tehdä sellaista yksilötyötä, jossa muiden lähellä olosta on hyötyä. **Intensiivisen yksilötyön** alueella on paremmat olosuhteet keskittyä yksilötyöhön. Tällaisia työpisteitä ovat muun muassa hiljaiset ja suljetut tilat, joissa voi keskittyä työtehtäviin tai esimerkiksi levätä. **Lyhytaikaisen pistäytymisen** alueella vietetään lyhyitä hetkiä, mutta tiloissa voi silti tapahtua merkittäviä kohtaamisia. Näillä alueilla tyypillisesti siirrytään paikasta toiseen, haetaan kahvia, tulostetaan tai varastoidaan. (Nenonen et al. 2012)

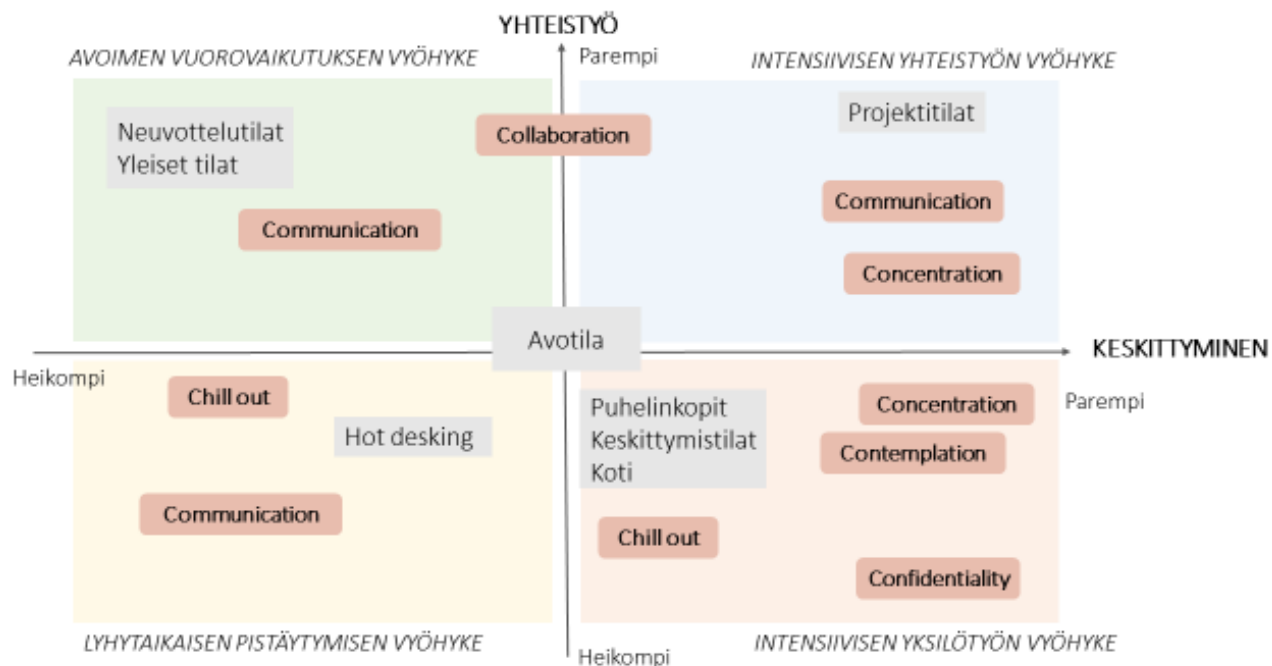
Myös toimistokalusteita ja työympäristöpalveluita tarjoava yritys Martela määrittelee monitilatoimiston neljän erilaisen alueen kautta, joissa vaihtelevat erilaiset tarpeet ja vaatimukset. Martelan neljä C: tä ovat *collaboration*, *communication*, *concentration* ja *chilling out*.

1. Collaboration. Yhteistyön alue sisältää erilaisia tiloja muun muassa neuvotteluihin, koulutukseen ja ryhmätyöhön. Tila voi olla avoin tai suljettu.
2. Communication. Kommunikoinnin alueella on tiloja sekä järjestetyille tapaamisille että epävirallisille kohtaamisille. Aluetta voi rajata kalusteilla tai akustiikkalevyillä.
3. Concentration. Keskittymisen alue koostuu usein suljetuista tiloista, joissa voi työskennellä keskittyneesti yksin tai yhdessä.

4. Chilling out. Rauhoittumisen alueet on tarkoitettu rauhoittumiseen ja mietiskelyyn. (Martela 2016)

Hyvin samankaltaisen määritelmän esittää Harris (2015), joka toteaa, että monitilatoimiston tulisi tarjota työtiloja yhteistyölle, keskittymiselle, kommunikoinnille, luovuudelle, luottamuksellisuudelle ja pohdiskelulle. Kuusi C: tä tässä määritelmässä ovat *collaboration, concentration, communication, creativity, confidentiality* ja *contemplation*.

Yllä esitettyjä vyöhykkeitä ja määritelmiä on havainnollistettu alla olevassa kuvassa 7. Kuvaan on luonnosteltu, missä alueella tapahtuu yhteistyötä, vuorovaikutusta, keskittymistä ja niin edelleen.



Kuva 7. Monitilatoimiston vyöhykkeitä, yhdistelty määritelmistä.

Kuvasta voi myös arvioida muiden työympäristöjen piirteitä: esimerkiksi huonetoimistoissa on paljon keskittymistilaa omissa työhuoneissa ja vuorovaikutustilaa neuvottelu-huoneissa. Avokonttoreissa on runsaasti avoimen vuorovaikutuksen vyöhykettä, mutta vastaavasti vähemmän keskittymistilaa. Monitilatoimiston eroavaisuuden näihin muihin toimistotyyppeihin havaitsee kuvan myötä: monitilatoimistoissa erilaisia työpisteitä on huomattavasti monipuolisemmin.

2.2.4 Toimintatavat ja pelisäännöt monitilatoimistossa

Päivittäinen työnteke monitilatoimistossa on erilaista verrattuna periteiseen huone- tai avotoimistoon. Työpäivä monitilatoimistossa alkaa sillä, että työntekijä hakee työvälineensä (esimerkiksi kannettava tietokone ja muistiot) omasta säilytyslokerostaan. Tämän jälkeen valitaan soveltuva työalue päivän tehtäville. Kun työskentely työpisteellä

loppuu, se siivotaan seuraavan henkilön käytettäväksi (Qu et al. 2010). Yhteinen käytäntö työpisteen siivoamisesta on melko vakiintunut käytäntö ja siihen viitataan usein termillä *clear desk policy* (Wohlers & Hertel 2016).

Monitilatoimistossa on tarkoitus valita tarvittava työpiste ensisijaisesti käsillä olevan tehtävän mukaan. Mikä syy saa työntekijät vaihtamaan työpistettään työpäivien ja –viikkojen aikana? Asiaa on tarkastellut esimerkiksi Hoendervanger et al. (2016), jotka tutkivat mitkä tekijät saavat työntekijät vaihtamaan paikkaa päivän aikana (engl. *switching behaviour*) sekä sitä, liittyykö tämä sijainnin vaihtaminen monitilatoimistosta koettuun tyytyväisyyteen. Tutkimuksen kirjallisuustutkimuksessa ja haastatteluissa löydettiin tekijöitä, jotka selittävät syitä, miksi työntekijät vaihtavat paikkaa tai ovat vaihtamatta.

Tutkimuksessa havaittiin, että tärkein syy työpisteen vaihtamiseen oli luonteeltaan sosiaalinen, eli ihmiset halusivat istua lähellä kollegoitaan, kun taas työpisteen vaihtamisen aiheuttama vaivannäkö ja kiintyminen tiettyihin työpisteisiin olivat tärkeimpiä syitä olla vaihtamatta (Hoendervanger et al. 2016). Työntekijöillä on siis inhimillinen tarve olla vuorovaikutuksessa muiden työkaverien kanssa ja olla kiintynyt johonkin tiettyyn työpisteeseen. Myös suosikkityöpisteillä oli merkitystä: jos henkilö vaihtoi työpistettään harvemmin kuin kerran viikossa, niin tällöin merkittävin syy paikan vaihtamiselle oli se, että joku muu sattui istumaan omalla suosikkipisteellä. Tämän lisäksi havaittiin, että on kaksi tärkeää syytä, mikä saa työntekijät vaihtamaan useasti työpistettä. Työntekijä vaikuttaa vaihtavan työpistettä useasti, jos hän toimistolla ollessaan käyttää paljon aikaa palaverissa tai mikäli koko työajasta käytetään vain vähän aikaa toimistolla. (Hoendervanger et al. 2016) Myös Malkoski (2012) toteaa, että ABW ei sovellu kaikille työntekijöille, vaan parhaiten paljon liikkuville työntekijöille.

Tutkimuksen tuloksina saatiin myös, että huomattava osa työntekijöistä (40%) eivät olleet tyytyväisiä työympäristöönsä eivätkä myöskään vaihtaneet sijaintia säännöllisesti (jos lainkaan) erilaisten työpisteiden välillä. Toisaalta tutkimuksessa havaittiin myös positiivinen yhteys työpisteen säännöllisen vaihtamisen ja työympäristötyytyväisyyden välillä. Positiivinen yhteys oli voimassa niiden työntekijöiden keskuudessa, jotka sanoivat vaihtavansa sijaintiaan useasti päivän aikana. Hoendervanger et al. (2016) arvioivat, että tämä viittaisi siihen, että mikäli halutaan hyötyä koko monitilatoimiston konseptista, tulisi työntekijöiden lähtökohtaisesti vaihtaa useasti sijaintiaan päivän aikana. Asia ei ole kuitenkaan täysin suoraviivainen – moni työntekijä joka tapauksessa vastustaa jatkuvaa työpisteen vaihtamista.

Uusien työnteon tapojen opettelu monitilatoimistossa on merkittävää, sillä tutkimuksissa (esimerkiksi Leesman 2016) on havaittu, että sekä työntekijä että organisaatio hyötyvät, mikäli työympäristö tuki toimintalähtöistä työskentelyä ja työntekijä työskenteli toimintalähtöisesti. Ainoastaan tilojen avulla ei saada aikaan joustavuutta tai tuottavuutta, vaan myös työnteon tapojen on muututtava (Valtiovarainministeriö 2014a). Ei siis

riitä, että yrityksellä on käytössään monitilatoimisto, vaan hyötyjen saavuttamiseksi tulisi oppia toimintälähtöistä työskentelyä. Jotta koko toimintälähtöisestä työympäristöstä voitaisiin hyötyä, tulisi työntekijöiden vaihtaa työpistettään useasti päivän aikana (Hoendervanger et al. 2016).

Yhteisiä toimintatapoja tai pelisääntöjä tarvitaan, jotta työn tekeminen sujuisi uudessa työympäristössä (Valtiovarainministeriö 2014a). Pelisäännöt voivat esimerkiksi koskea tilojen käyttöä, eli millaiseen työskentelyyn kukin alue on tarkoitettu. Jotkut työympäristön alueista soveltuvat parhaiten yhteisölliseen työhön, kun taas toista aluetta käytetään keskittymiseen. Työyhteisö voi sopia, että tällaisissa keskittymistiloissa sitoudutaan olemaan häiritsemättä toisen työskentelyä. (Nenonen et al. 2012) Säännöt voivat koskea myös avointa työtilaa, jossa on myös tarkoitus keskittyä: jos työvaihe vaatii vuorovaikutusta, tulisi työntekijän siirtyä avotilasta seinillä rajattuun tilaan (Valtiovarainministeriö 2014a).

Sääntöjen sopiminen on tärkeää, sillä vuorovaikutuksesta aiheutuu usein meteliä, joka voi häiritä muita. Appel-Meulenbroek et al. (2011) havaitsivat, että 63% työntekijöistä koki soveltuvaksi keskustella avoimen työskentelyn alueella, mutta peräti 55% työntekijöistä kokivat muiden keskustelut häiritseväksi. Olisi siis tärkeää, että työympäristön yhteiset toimintatavat olisi kaikkien työntekijöiden tiedossa. Nenonen et al. (2012) suosittelevat, että toimintatavoista viestittäisiin visuaalisin keinoin ja että ohjeet olisivat sävyllään positiivisia ja sallivia. Työtilojen pelisääntöjä tulisi päivittää myös ajan myötä, kun työntekijät oppivat käyttämään työtiloja.

2.3 Monitilatoimiston haasteet ja hyödyt

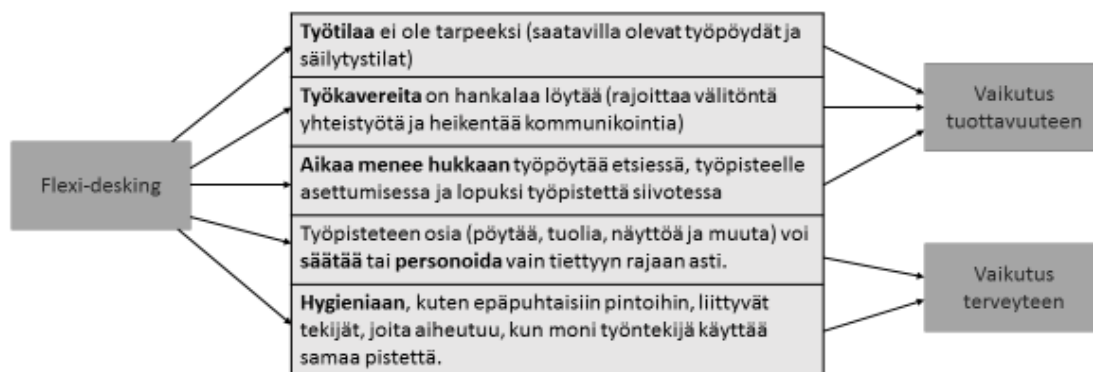
2.3.1 Kritiikkiä ja pohdittavaa

Monitilatoimisto työympäristönä jakaa mielipiteitä – osa vaikuttaa olevan voimakkaasti asian puolesta ja osa vastaan (van der Voordt 2004b). Kirjallisuudesta ja käytännöstä onkin löydettävissä sekä onnistuneita että epäonnistuneita työympäristömuutoksia (Brunia et al. 2016). Elsbachin (2003) mukaan nykyään on yhä enemmän tutkimusnäyttöä siitä, että monitilatoimistoilla on hyötyjen lisäksi myös haittapuolia. Saman toteavat Hoendervanger et al. (2016), joiden mukaan kyseisen työympäristön vaikutus työtyytyväisyyteen ja muihin suotuisiin lopputuloksiin on suorastaan kyseenalaista – ainakaan yhtä, kaikille soveltuvaa toimistokonseptia ei voi löytää. Ongelmia löytyy työympäristön lisäksi myös työympäristössä toimimisessa, sillä on havaittu, että työntekijät eivät usein käytä monitilatoimistoa sen toimintaperiaatteiden mukaisesti. Tämä voi johtaa tuottavuuden laskemiseen ja tyytymättömyyteen. (Appel-Meulenbroek et al. 2011)

Myös toimintälähtöisen työskentelyn taustafilosofia on saanut osakseen kritiikkiä. Parkerin (2016) mukaan toimintälähtöisten työympäristöjen tarkoitus on vähentää toimiston tarvitsemaa tilaa ja kasvattaa henkilökunnan määrää per neliöt. Hänen mukaansa

toimintälähtöisen työskentelyn fokus on pitkälti samankaltainen kuin tieteellisessä liikkeenjohdossa eli taylorismissa, sillä toimintälähtöisen työskentelyn tavoitteena vaikuttaa olevan henkilöstöresurssien ja fyysisten resurssien aiempaa tehokas käyttö, tuottavuuden kasvattaminen, muuttuvien ja kiinteiden kustannusten vähentäminen eli vähemmistä resursseista pyritään saamaan enemmän tulosta. Parkerin (2016) mukaan koko toimintälähtöisen työskentelyn konseptissa ei siis ole varsinaisesti mitään uutta. Parkerin kritiikki on linjassa van der Voordtin (2004b) tekemän huomion kanssa: tutkimuskenttää jakaa eriävät mielipiteet, jossa osa on toimintälähtöisen työskentelyn puolella ja osa vastaan.

Kim et al. (2016) ovat tarkastelleet monitilatoimistojen ongelmakohtia tuottavuuden ja hyvinvoinnin näkökulmasta. Tuottavuus- ja hyvinvointitekijät on esitetty alla olevassa kuvassa 8.



Kuva 8. Monitilatoimistojen ongelmakohtia. Mukaillen Kim et al. (2016)

Monitilatoimistoissa työn tuottavuutta voi estää, mikäli työn tekemiselle ei ole riittävästi tilaa tai jos työtovereita ei löydy vaivattomasti. Tuottavuuteen voi myös vaikuttaa negatiivisesti se, kun aikaa menee aiempaa enemmän työpöydän etsimisessä. Huonoja terveysvaikutuksia monitilatoimistoissa voi aiheuttaa yhteiset työpisteet sekä mikäli toimistokalusteita ei voi säätää sopivaksi. (Kim et al. 2016) Vastaavia huomioita on tehnyt van der Voordt (2004b), jonka mukaan työprosessia heikentää työn suunnitteluun, työpisteiden säätämiseen ja tiedon hakemiseen kuluva aika.

Työympäristöjä voidaan tarkastella nelikenttä-viitekehyksen avulla, jossa työympäristön katsovan koostuvan fyysisestä, sosiaalisesta, virtuaalisesta ja kokemuksellisesta työympäristöstä. Tarkastellaan nyt monitilatoimistojen haasteita näistä neljästä näkökulmasta. Tutkimuksessa havaittiin, että haasteet vaikuttavat koskevan erityisesti fyysistä ja kokemuksellista työympäristöä.

Fyysinen työympäristö. Kuten aiemmin todettiin, eräs monitilatoimiston perusajatuksesta on, että yksittäisellä työntekijällä ei ole enää henkilökohtaista työpistettä käytettävissään. Myös tilat voivat olla erilaisia kuin perinteisemmissä toimistoympäristöissä, kun tarjolla on tiloja vuorovaikutukseen, keskittymiseen ja ryhmätyöhön. Miten oman

työpisteen menettäminen ja muutokset fyysisessä ympäristössä vaikuttavat työn tekemiseen? Kim et al. (2016) tutkivat, mikä merkitys työpisteen ”omistamisella”, eli onko oma työpiste vai käyttääkö jaettuja työpisteitä, on työtyytyväisyyteen, itsearvioituun tuottavuuteen ja terveyteen. Tutkimuksessa havaittiin, että työpisteen omistajuudella ei lopulta ollut merkitystä edellä mainittuihin tekijöihin. Sen sijaan merkittävämpää vaikutusta oli muilla fyysisen ympäristön tekijöillä. Työntekijä arvioi tuottavuutensa todennäköisesti huonommaksi, jos hänellä ei ole enää omaa työpistettä ja on samanaikaisesti tyytymätön toimiston tilajärjestelyihin, huonekalujen mukavuuteen, mahdollisuuteen personoida työtilaa ja saatavilla olevaan työ- ja säilytystilan määrään. (Kim et al. 2016)

Samankaltaisen havainnon tekivät Brunia et al. (2016), jotka tutkivat eroja onnistuneissa ja epäonnistuneissa monitilatoimistoissa. Suurimmat erot parhaimpien ja huonoimpien työympäristöjen välillä liittyivät myös fyysisen ympäristön tekijöihin, kuten sisätilan suunnitteluun, sisätilan avoimuuteen, tilan jakamiseen, työpisteiden monipuolisuuteen ja rakennuksen saavutettavuuteen. (Brunia et al. 2016) Kimin et al. (2016) ja Brunian et al. (2016) tekemien löydösten perusteella voi todeta, että monitilatoimistojen tyytyväisyys vaikuttaa perustuvan siis fyysisen työympäristön ratkaisuihin – ei niinkään siihen, onko enää omaa henkilökohtaista työpistettä.

Toimintalähtöiseen työskentelyyn kuuluu työtap, jossa työntekijä vaihtaa työpistettä sen mukaan, kuinka hyvin se soveltuu käsillä olevaan työtehtävään. Kim et al. (2016) kuitenkin arvioivat, että tällainen työtap voi myös aiheuttaa laskun tuottavuudessa, kun työntekijä hukkaa aikaa etsiessään joka päivä vapaata työpistettä ja päivän lopussa pakatessa tavaroitaan. Saman asian on havainnut van der Voordt (2004b), joka toteaa, että kyseisissä työympäristöissä aikaa menee myös työpäivän suunnitteluun ja myös sopeutumiseen, kun ihminen toimii uudessa työympäristössä ja ympärillä työskentelee tuttu- ja työtovereiden sijaan mahdollisesti vieraita ihmisiä. Aikaa tarvitaan myös tiedon säilyttämiseksi ja erilaiseen säätämiseen, kun toimistokalusteet säädetään ergonomisesti sopivaksi. (van der Voordt 2004b) Toisaalta on kiinnostavaa pohtia siirtymiseen ja muuhun toimintaan menetetyn ajan suhdetta saavutettaviin hyötyihin. Jos työntekijä kuluttaa aikaa siirtymiseen meluisalta alueelta keskittymisen alueelle, voi keskittymisestä ja työrauhasta koettu hyöty olla lopulta suurempi kuin siirtymiseen käytetty vaivannäkö.

Fyysistä työympäristöä suunnitellessa on hyvä ottaa huomioon, että työtä varten tarvittavat materiaalit ovat kätevästi saatavilla. Koska usein monitilatoimistoissa pöydät on tapana siivota päivän jälkeen, ei työpäivän loputtua voi keskeneräisiä töitä jättää pöydälle levälleen. Huono skenaario monitilatoimiston järjestelyissä voi olla sellainen, että työntekijä ei enää pääse käsiksi tärkeisiin resursseihin, kuten edellisten projektien aineistoihin tai nykyisten suunnitelmien prototyyppeihin. Tilanne on huomionarvioinen, sillä resurssien huono saatavuus voi vaikuttaa päätöksenteon laatuun. (Elsbach & Bechky 2007). Säilytys- ja materiaalitilojen lisäksi myös muuta tilaa on oltava riittävästi. Tilanne on ongelmallinen, mikäli työpisteitä on liian vähän suhteessa työntekijöiden määrään (van der Voordt 2004b).

Kokemuksellinen työympäristö. Monitilatoimistossa työskenteleminen vaikuttaa myös kokemukselliseen työympäristöön. Koska työntekijöillä ei ole enää omia työpis- teitä, se tuo mukanaan vapauden valita minkä tahansa työpisteen. Tästä kääntöpuolena on, että työntekijällä ei ole enää mahdollisuutta personoida työpistettänsä. (Danielsson & Bodin 2009) Työntekijä ei voi esimerkiksi jättää työpöydälleen kuvia läheisistään, omia muistiinpanovälineitä tai laittaa seinälle esimerkiksi diplomeja työsaavutuksista tai muita kuvia, kuten julisteita kiinnostuksen kohteista. Elsbachin (2003) mukaan tämä on ongelmallista, sillä ilman personoinnin mahdollisuutta työntekijöiden työidentiteetti voi olla uhattuna. Tutkimuksessa havaittiin, että kun työntekijöillä ei ollut mahdollisuutta jättää työpaikalle asioita, jotka kuvaisivat heidän arvostamiaan kohteita tai erityisiä ky- kyjä tai rooleja, työntekijät kokivat tämän mahdollisuuden puuttumisen seurauksena työidentiteetin menetyksen. (Elsbach 2003) Monitilatoimistoja suunnitellessa on siis hyvä huomioida, mitä mahdollisia keinoja työntekijöillä on ”tuunata” työympäristöään. Koska personointi vaikuttaa Elsbachin (2003) tekemän tutkimuksen mukaan tärkeältä työntekijöiden tarpeelta, on hyvä koittaa etsiä mahdollisuuksia päästä toteuttamaan sitä – voisiko esimerkiksi yhteinen kahvihuone olla kohde, jota työntekijät voivat vapaasti koristella.

Myös Kim et al. (2016) toteavat, että monitilatoimistolla on mahdollisuus myös laskea tuottavuutta ja aikaansaada jopa terveysriskin. Monitilatoimistossa tuottavuutta voivat laskea esimerkiksi riittämätön työtilan määrä, vaikeus löytää työkaveri tai ajan hukkaa- minen. Terveysriskin voi aiheuttaa yhteisessä käytössä oleva työpöytä, joka voi olla epäsiisti, tai huono ergonomia. (Kim et al. 2016)

Sosiaalinen ja virtuaalinen työympäristö. Toimintalähtöiselle työskentelylle tyypilli- nen tapa vaihtaa työpistettä useasti päivässä ei ole täysin ongelmaton sosiaalisen työ- ympäristön näkökulmasta. Elsbachin (2003) tutkimuksessa havaittiin, että joidenkin työntekijöiden kokemus ryhmään kuulumisesta vaikeutui, koska työntekijä ei välttämät- tä enää istunut yksikkönsä tai tiiminsä kanssa lähekkäin. Toinen ryhmän toimintaan liittyvä seikka on myös se, että välillä monitilatoimiston työntekijöillä oli vaikeuksia löytää rakennuksesta työtovereitaan (van der Voordt 2004b; Kim et al. 2016).

Monitilatoimistoissa on usein sallittua tehdä etätöitä. Etätöiden tekeminen voi aiheuttaa sen, että esimiehet arvioivat työntekijänsä suorituksen negatiivisemmin, mikäli eivät näe työntekijää työpaikalla (Elsbach & Cable 2012). Toisaalta tämä ongelma on luonteel- taan sellainen, että se voi ilmetä missä tahansa työympäristössä, missä etätöiden teke- minen on sallittua.

Myös kommunikoinnissa havaittiin olevan vaikeuksia. Kim et al. (2016) havaitsivat, että sähköiset kommunikaatiotavat eivät ole olleet yhtä toimivia kuin kasvokkain tapah- tuvat tapaamiset. Myös van der Voordt (2004b) on havainnut, että useat työntekijät ei- vät pidä siitä, että tietokoneilla täytyy jatkuvasti kirjautua sisään ja ulos. Esimerkiksi tekniset ongelmat ja huono käyttötuki voivat olla vahingollisia työympäristölle, joka on

muilta osin varsin hyvä ja toimiva. Van der Voordt (2004b) korostaa, että ongelmaton tieto- ja viestintätekniikka on ehdottoman tärkeä edellytys toimintalähtöisen työskente-
lyn onnistumiselle. Tämä ja muut toimintalähtöisen työympäristön haasteet on tiivistetty
alla olevaan taulukkoon 1.

Taulukko 1. *Monitilatoimistojen haasteita.*

Fyysinen työympäristö	Kokemuksellinen työympäristö
Ei riittävästi työpisteitä	Ei mahdollisuutta personointiin, jolloin identiteetti voi olla uhattuna
Vaikeus löytää työkavereita	Ei sovellu kaikille työntekijöille
Ergonomia- ja terveysriskit	Laskeeko tuottavuus?
Ajan hukkaaminen	Terveysriskit
Resurssit kadoksissa	
Sosiaalinen työympäristö	Virtuaalinen työympäristö
Kokemus ryhmään kuulumisesta voi hämärtyä	Sähköiset kommunikointivälineet eivät ole yhtä tehokkaita kuin kasvokkain tapahtuva kommunikointi.
Vaikeus löytää työkavereita	
Käytäntöjä vaikeaa vakiinnuttaa	
Kommunikoinnin vaikeudet	

Osaan ongelmakohdista voidaan vaikuttaa suunnitteluvaiheessa: esimerkiksi ergonomia voidaan taata laadukkailla ja säädettävillä kalusteilla ja tilan määrä tulisi suunnitella riittäväksi. Pelisääntöjä kehittämällä sosiaalisen työympäristön vaikeuksiin voidaan vaikuttaa jossain määrin: työntekijät voivat sopia keskenään, kuinka toisia voi löytää. Osaan voi olla hankalampaa vaikuttaa, esimerkiksi siihen, kuinka personoinnin tarpeeseen vastataan.

2.3.2 Epäonnistumisia käytännössä

Tyytyväisyys monitilatoimistoihin on vaikuttanut olevan odotettua huonompi ja lisäksi tutkimuksissa on havaittu, että käytännössä työntekijät eivät vaihda työpistettään erilais-
ten työympäristöjen välillä säännöllisesti, jos ollenkaan (Hoendervanger et al. 2016).
Nykyaikaiset monitilatoimistot eivät aina täytä tuottavuutta, kommunikoinnin parantu-
mista ja työtyytyväisyyttä koskevia odotuksia (Appel-Meulenbroek 2016). Myös Hoen-
dervanger et al. (2016) havaitsivat, että ainoastaan 4% tietyn yrityksen työntekijöistä
kertoivat vaihtavansa työpistettä useasti työpäivän aikana. Lisäksi puolet työntekijöistä
kertoivat, että he vaihtavat työpistettänsä harvemmin kuin kerran viikossa tai eivät kos-
kaan. Vastaavia huomioita tekivät myös Appel-Meulenbroek et al. (2011). Heidän tut-
kimuksessaan 19% työntekijöistä käytti tyypillisen työviikon aikana vain yhdenlaista
työpistettä ja 37% käytti kahta eri pistettä työviikkonsa aikana. 32% käytti kolmea eri
työpistettä ja 12 % yli kolmea työpistettä. Appel-Meulenbroek et al. (2011) kommentoi-

vat, että tällainen työtapa ei vastaa monitilatoimiston käytön ideaa. Sama ilmiö tuli esille Qun et al. (2010) tutkimuksessa: työntekijöistä 90 % valitsi työpisteekseen saman työalueen tai sen läheisyydessä olevan työalueen.

Työpisteen vaihtaminen on merkittävää, sillä tyytyväisyys monitilatoimistoja kohtaan voisi kasvaa, mikäli työntekijöitä kannustettaisiin vaihtamaan työpistettä useammin. Tämä ei ole täysin ongelmaton ratkaisu, sillä osa työntekijöistä vastusti voimakkaasti työpisteen vaihtamista ja säännöllinen siirtyminen ei vaikuta soveltuvan kaikkiin työtapoihin. (Hoendervanger et al. 2016) Lisäksi osa työntekijöistä kokee jatkuvan työpisteen vaihtamisen hyvin kuormittavana (van der Voordt 2004b).

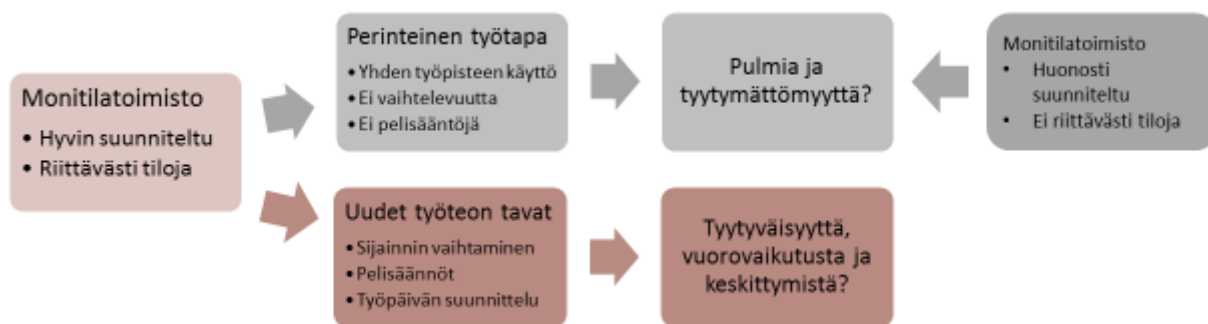
Työpisteen valinnan vapaus voi tuoda uudenlaisia ongelmia mukanaan. Ekstrand & Hansenin (2016) tutkimuksessa työntekijät saivat valita minkä tahansa työpisteen, vaikka saman joka päivä. Moni työntekijä valitsi saman työpisteen joka päivä ja usealle muodostui oma suosikkipiste. Kun organisaatioon tuli uusia työntekijöitä, heillä oli vaikeaa löytää vapaata työpistettä ja usein he joutuivat työskentelemään siellä, missä kuukaan muu ei halunnut. Toisaalta tämä käytäntö samanaikaisesti esti toimintälähtöisen työskentelyn päätarkoituksen ja muodosti pirullisen ongelman. (Ekstrand & Hansenin 2016) Toisaalta tämä löydös nostaa esille sen, kuinka tärkeää on suunnitella riittävästi työtilaa monitilatoimistoon ja tarkkailla käyttäjiltä saatua palautetta, jotta työympäristöä voidaan mahdollisuuksien mukaan muuttaa tarpeisiin sopivaksi.

Muitakin ongelmia on ilmennyt käytännössä. Appel-Meulenbroek et al. (2011) havaitsivat, että tutkimuksen työntekijöistä vain 8% valitsi työpisteensä siten, että voisi tutustua paremmin useampaan työtoveriin. Tämä vaikuttaa olevan ristiriidassa sen kanssa, että eräs toimintälähtöisen työskentelyn tavoitteista on vuorovaikutuksen ja tiedonjaon parantuminen. Kiinnostava tutkimuslöytö oli myös se, että eräässä tutkimuksessa 62% työntekijöistä kertoi jäävänsä kiireisinä päivinä kotiin työskentelemään, mikäli halusivat työskennellä erityisen tuottavasti (Appel-Meulenbroek et al. 2011). Monitilatoimiston arkipäivässä voi ilmetä myös muita käytännön ongelmia. Työntekijät eräässä yrityksessä eivät kokeneet soveltuvaksi käyttää neuvotteluihin niihin tarkoitettuja puoliavoimia tiloja, vaan suurin osa palaverista pidettiin tavanomaisissa neuvottelutiloissa. Tästä seurasi, että perinteisiä neuvottelutiloja varattiin viikkoja ja kuukausia etukäteen, jolloin sopivaa neuvottelutilaa oli hyvin hankalaa löytää lyhyellä varoitusajalla. Työntekijät eivät myöskään viitsineet poistaa varausta varausjärjestelmästä, mikäli tapaaminen syystä tai toisesta peruuntui. (Ekstrand & Hansen 2016) Tilanne kuvaa sitä, millaisia vaikeuksia voi syntyä, kun uusissa monitilatoimistoissa noudatetaan vanhoja työnteon tapoja.

Uusien työtapojen vakiinnuttamista voi hankaloittaa vanhat johtamiskäytännöt. (Ekstrand & Hansenin 2016) tutkimuksessa esimiehet eivät aina suoneet alaistensa tehdä etätöitä, vaan painottivat työpaikalla läsnäolon merkitystä. Tästä seurasi, että jotkut kokivat etätöiden kieltämisen rajoittavan henkilökohtaista vapauttaan. Toinen ongelmalli-

nen seuraus oli se, että etätöiden rajoittamisen myötä työpaikalla olikin enemmän työntekijöitä, kuin monitilatoimistoon oli suunniteltu. Tästä seurauksena työntekijät, jotka eivät saaneet tehdä etätöitä, veivät työpisteitä osastoilta, jossa etätöiden tekeminen oli sallittua. Vastaavasti kun etätöitä tekevät työntekijät tulivat työpaikalle, heillä oli vaikeuksia löytää vapaata työpistettä osastoltaan, koska heidän osastollaan oli muiden osastojen työntekijöitä. (Ekstrand & Hansen 2016) Esimerkkitapaus havainnollistaa tilannetta, kun organisaatiolla ei ole yhteisiä sovittuja käytäntöjä tilojen käytöstä. Vaikuttaa siis tärkeältä, että työyhteisö sopii yhteisistä käytännöistä, joita kaikki sitoutuvat noudattamaan. Muussa tapauksessa tuloksena saattaa olla kirjava joukko sekalaisia käytäntöjä ilman yhteistä linjaa.

Nämä kaikki yllä olevat epäonnistumiset on hyvä tuoda esille, sillä niistä voidaan havaita monitilatoimistojen haasteita. Haasteita ja ongelmakohtia tunnistamalla voidaan oppia, mitä tulevaisuuden monitilatoimistohankkeissa kannattaa jo ennalta ottaa huomioon. Yllä olevien käytännön esimerkkien valossa vaikuttaa siltä, että uusien työnteon tapojen oppiminen ja perusteellisen koulutuksen saaminen ovat hyvin tärkeitä tekijöitä. Kun organisaatiossa on työympäristömuutos, ei pidä ajatella, että muutos on valmis, kun kalusteet on vaihdettu uusiin ja työntekijät ovat uusilla työpisteillään. Työympäristön edut voivat realisoitua vasta käytön kautta ja näin ollen lisää panostusta tarvitaan koulutukseen, fasilitointiin, työnohjaukseen, pelisääntöjen osallistavaan suunnitteluun ja testaamiseen. Tätä havaintoa on luonnosteltu alla olevaan kuvaan 9.



Kuva 9. Työtavat monitilatoimistossa

Yllä olevien kirjallisuushavaintojen perusteella on kiinnostavaa pohtia, mistä monitilatoimiston ongelmatekijät aiheutuvat. Johtuvatko ongelmat esimerkiksi siitä, että toimiston suunnittelussa on tehty huonoja valintoja ja säilytys- ja työtilaa ei ole riittävästi? Vai sinänsä hyvin toteutetusta työympäristöstä, mutta työntekijät eivät muuta työnteon tapojaan? Toisaalta saavutetaanko edut siten, että työympäristön fyysisissä puitteissa ei ole puutteita ja koulutuksen ja opettelu myötä yksittäinen työntekijä työskentelee toimitalhtöisesti.

2.3.3 Hyötyjä

Monitilatoimistossa työskentelyssä on hyödylliset puolensa. Useat monitilatoimistoon liittyvät tavoitteet ovat työntekijän kannalta positiivisia, kuten esimerkiksi työnteon joustavuus, työtyytyväisyys ja erilaisten työtilojen saatavuus. Tutkimuksissa on havaittu, että uudet toimistokonseptit voivat parantaa vuorovaikutusta, keskittymistä ja yhteistyötä (Appel-Meulenbroek et al. 2014)

Eräs usein mainittu monitilatoimiston etu liittyy vuorovaikutukseen. Avoin työympäristö voi luoda suotuisat olosuhteet vuorovaikutuksen lisääntymiselle, mutta toisaalta työntekijät valittavat tästä aiheutuvasta metelistä ja yksityisyyden puutteesta (Brennan et al. 2002). Vuorovaikutusta käsitteli myös Leesmanin (2016) tutkimus, jossa todettiin, että monitilatoimistoissa tapahtuu paljon epäformaaleja kohtaamisia. Myös van der Voordt (2004b) toteaa, että monitilatoimistoissa työntekijät tutustuvat paremmin vähemmän tuttuihin työtovereihin ja saavat mahdollisesti heiltä uutta tietoa ja kokemuksia. Tämä tiedon saaminen on tärkeää sekä yksilölle että organisaation oppimiselle. Ylipäättään työntekijät tuntevat arvostavan toimintalähtöisen työskentelyn suomaa valinnanvapautta. (van der Voordt 2004b)

Monitilatoimiston järjestelyt voivat myös parantaa tiimityötä ja osastojen välistä yhteistyötä, kun saatavilla on enemmän tilaa vuorovaikutukselle ja yhteistyölle. Kun työntekijöiden ei oleteta istuvan tietyn työpisteen ääressä, heillä on mahdollisuus olla vuorovaikutuksessa enemmän muiden työtoverien kanssa. Monitilatoimistot poistavat työympäristöstä statuksen ja ryhmien fyysiset rajat (Elsbach 2003), esimerkiksi tietty tiimi ei enää istu tietyssä huoneessa tai toimitusjohtajalla ei istu käytävän päässä.

Vuorovaikutuksen lisäksi myös luovuus voi kohentua. Leesmanin (2016) tutkimuksessa havaittiin myös, että monitilatoimistot parantavat luovuutta, varsinkin mikäli työntekijät ovat liikkuvuusprofiililtaan paljon liikkuvia. Myös van der Voordt (2004a) toteaa, että monitilatoimistot voivat edistää luovuutta, joustavuutta ja dynaamisuutta. monitilatoimisto voi lisätä työtyytyväisyyttä myös itsenäisyyden tunteen kautta: kun työntekijät voivat valita työpisteitä, työntekijät voivat kokea itsenäisyyden ja hallinnan tunnetta työympäristöstänsä, mikä voi johtaa parempaan työtyytyväisyyteen (van der Voordt 2004a).

Monitilatoimistoiden etuna pidetään myös työn tuottavuuden kasvua. Kimin et al. (2016) mukaan moni uskoo työntekijöiden hyötyvän siitä, että kutakin työtehtävää varten voidaan valita mahdollisimman soveltuva tila, esimerkiksi muodollinen kokoushuone tai hiljainen työtila. Tuottavuutta voi parantaa myös se, kun työntekijät työskentelevät tehokkaammin. Tätä työntekijöiden tehokkuutta edesauttaa parempi kommunikointi, tiedon vapaampi liikkuvuus ja parempi ongelmanratkaisukyky. (van der Voordt 2004a). Toisaalta tuottavuuden kasvua on hyvin hankalaa arvioida – varsinkin tietointensiivisis-

sä organisaatioissa työn tuottavuuden parantumisen arviointi on todella haastavaa (van der Voordt 2004b).

Toimistokalusteita ja työympäristöpalveluita tarjoavan Martelan mukaan monitilaratkaisuilla työympäristöstä voidaan tehdä strateginen menestystekijä, jolla on useita hyötyjä. Monitilatoimistolla voidaan esimerkiksi parantaa työhyvinvointia ja lisätä tuottavuutta, kun ajankäyttö ja tiedon käsittely tehostuvat. Martela arvioi, että heidän konseptinsa mukainen monitilaympäristö voi tuoda 65% säästön tilakustannuksiin. Lisäksi monitilatoimiston avulla voi kirkastaa yrityksen mielikuvaa, kun tilojen avulla viestitään yrityksen arvoista ja visiosta. (Martela 2016)

Monitilatoimistot voivat tuoda mukanaan muun muassa vuorovaikutusta, tyytyväisyyttä ja luovuutta. Monitilatoimistoissa tietoa on helpompaa jakaa muiden kesken ja työntekijät ovat vapaita valitsemaan työpisteensä, mikä voi lisätä tuottavuutta. Uusi työympäristö voi myös motivoida työhön aiempaa enemmän. (van der Voordt 2004b) Alla olevaan taulukkoon 2 on koottu tässä kappaleessa mainitut monitilatoimistojen hyödyt työympäristön viitekehystä hyödyntäen.

Taulukko 2. *Monitilatoimistojen hyötyjä*

Sosiaalinen työympäristö	Kokemuksellinen työympäristö
Lisää vuorovaikutusta	Joustavuus
Parempi yhteistyö tiimin ja osastojen kesken	Työtyytyväisyys
Epäformaaleja kohtaamisia	Paremmat olosuhteet keskittymiselle
Tietoa jaetaan muiden kanssa	Valinnanvapaus
Työtovereihin tutustuminen	Luovuus
	Tuottavuus
Fyysinen työympäristö	Virtuaalinen työympäristö
Paljon erilaisia tiloja	
Ei statuksia työympäristössä	

Hyödyt liittyvät näin ollen erityisesti sosiaaliseen ympäristöön, vuorovaikutukseen ja kokemukselliseen ympäristöön. Merkittävä hyöty on myös fyysisen työympäristön tarjoamat, monipuoliset tilat.

2.3.4 Onnistumisen edellytyksiä

Monitilatoimiston onnistumiseen vaikuttavat tekijät liittyvän muun muassa fyysiseen työympäristöön, suunnittelutyöhön ja käyttäjien osallistumiseen. Brunian et al. (2016) toteuttamassa tutkimuksessa vertailtiin onnistuneita ja epäonnistuneita monitilatoimistoja. Tutkimuksessa havaittiin, että saman organisaation sisällä saattoi olla suuria vaihtelevuuksia käyttäjätyytyväisyydessä, vaikka toimistokonsepti kaikissa oli samanlainen.

Tyytyväisyys riippui siitä, kuinka konsepti oli toteutettu, erityisesti toimistotilan layoutilla, tilan avoimuuden määrällä ja saatavilla olevien, työtehtävään soveltuvien työtilojen määrällä. (Brunia et al. 2016) Myös Ekstrand & Hansen (2016) toteavat, että *one-size-fits-all* –toimistokonsepteja on hankalaa löytää. Vastaavaan lopputulokseen ovat päätyneet Appel-Meulenbroek et al. (2011): heidän mukaansa on hankalaa löytää yhtä, kaikille sopivaa toimistokonseptia, sillä työntekijöillä on vaihtelevia tarpeita työtavan, aktiivisuuden, yksityisyyden ja vuorovaikutuksen suhteen. Monitilatoimistoja suunnitellessa tulisi siis huomioida jokaisen organisaation ainutlaatuiset ominaispiirteet ja suunnitella fyysinen työympäristö sen mukaisesti.

Kim et al. (2016) havaitsivat, että monitilatoimistoihin liittyy tuottavuuden ja terveyden laskuun liittyvä potentiaalinen riski, kun aikaa menee työtoverien etsimiseen, tilaa voi olla liian vähän ja jaetut työpisteet voivat olla epähygieenisiä. Voi huomata, että nämä tekijät vaikuttavat sellaisilta, joihin voi vaikuttaa suunnitteluvaiheessa: työ- ja säilytystilaa tulisi varata riittävästi. Työyhteisö voi myös kehittää yhteisiä toimintatapoja ja viestintätapoja siihen, kuinka löytää toisensa toimistorakennuksista. Ergonomiaa voi turvata sähkösäädettyjen työpöytien avulla. Lienee mahdollista, että koska monitilatoimisto on toimistokonseptina melko uusi, niin suunnitteluvaiheessa ei vielä osata varata riittävästi tilaa. Myös on mahdollista, että käyttäjiä ei ole huomioitu ja osallistettu suunnitteluvaiheessa, mikä voisi vaikuttaa tyytymättömyyteen.”

Aiemmin tässä luvussa todettiin, että monitilatoimistoja ei aina käytetä tarkoituksenmukaisesti. Appel-Meulenbroek et al. (2011) toteavat, että tilojen väärinkäyttö voi johtaa tuottavuuden menettämiseen, tyytymättömyyteen ja jopa sairauksiin. Tilojen väärinkäyttö johtuu heidän mukaansa tilojen suunnitteluvaiheessa tapahtuneista virheistä, esimerkiksi tilassa saattaa olla meluhaittaa riittämättömän äänieristyksen takia. Ongelmallaneita ja muutosvastarintaa voisi välttää, mikäli käyttäjät olisivat aktiivisesti mukana suunnitteluprosessin vaiheissa. (Appel-Meulenbroek et al. 2011) Monitilatoimiston onnistumisen kannalta vaikuttaa siis oleelliselta, että suunnitteluvaihe toteutetaan huolellisesti.

Suunnittelun lisäksi implementointivaiheeseen on hyvä kiinnittää huomiota. Ongelmien välttämiseksi käyttöönottoon tulisi sisällyttää muun muassa koulutusta uusista työnteon tavoista (Appel-Meulenbroek et al. 2011). Koulutuksen tärkeyden huomasivat myös Ekstrand & Hansen (2016): onnistuneissa monitilatoimistoissa menestyminen aiheutui usein koulutuksen sekä yrittämisen ja erehtymisen kautta, erityisesti pilotointivaiheen aikana. Brunia et al. (2016) täydentävät, että uuden toimistokonseptin käyttöönottovaiheessa johdon sitoutumisella ja kommunikoinnilla on väliä, lisäksi toimiston tulevilla käyttäjillä tulisi olla mahdollisuus vaikuttaa implementoinnin vaiheisiin.

2.4 Tiivistelmä ja päätelmät

Muuttuva tietotyö tuo mukanaan uusia tarpeita. Työntekijät ovat liikkuvampia kuin ennen ja työtä tehdään erilaisissa tiimeissä, projekteissa – vuorovaikutusta ja luovuutta tarvitaan. Koska työtä tehdään nykyään monissa muissa paikoissa kuin vain konttorilla – kuten esimerkiksi asiakkaan tai kumppanin luona tai etätyönä – organisaatioissa voidaan pohtia, mitä tehdään tyhjillään olevien työpisteiden kanssa. Tyhjät työpisteet ovat sikäli merkittäviä, koska kiinteistökustannukset ovat erään arvion mukaan jopa toiseksi isoin menoerä. Tyhjiä työpisteitä voisi myös mahdollisuuksien mukaan muuttaa yhteiseen käyttöön sopivaksi. Toisaalta myös toimistossa ollessa on tarvetta monipuolisille työpisteille: oma työpiste ja neuvotteluhuone eivät aina riitä vastaamaan työn tekemisen tarpeisiin.

Monitilatoimisto pyrkii vastaamaan näihin huomioihin. Monitilatoimistoissa työntekijöillä ei ole enää omia työpisteitä, vaan työ tehdään kaikkien vapaasti käytettävissä olevilla työpisteillä. Työpisteitä on erilaisia: esimerkiksi avotilan looseja, hiljaisia keskittymishuoneita, ryhmätyötiloja, neuvottelutiloja, rennon olemisen alueita ja puhelinkoppeja. Teoreettiset viitekehykset ovat luokitelleet näitä tiloja esimerkiksi sen mukaan, millaista vuorovaikutus alueella on ja voiko niillä keskittyä intensiiviseen työntekoon. Monitilatoimistoilla tavoitellaankin muun muassa vuorovaikutuksen parantumista erilaisten tilojen myötä ja tyytyväisyyttä, kun työntekijöillä on vapaus valita työpisteensä haluamallaan tavalla. Keskeinen tavoite on kuitenkin myös kustannussäästöt, kun samoja työpisteitä käyttää useampi henkilö.

Monitilatoimisto vaikuttaa tutkimuksen mukaan jakavan mielipiteitä: osa asian puolesta ja osa voimakkaasti vastaan. Monitilatoimistoja on kritisoitu muun muassa siitä, että se ei täytä työtyytyväisyyttä koskevia lupauksiaan. Käytännössä onkin ilmaantunut onnistuneiden monitilatoimistomuutosten lisäksi myös epäonnistuneita tapauksia, joissa työympäristön käyttäjät ovat olleet tyytymättömiä tai eivät käytä monitilatoimistoa sen tarkoituksen mukaisesti. Toisaalta, monitilatoimistoa käyttävät tietotyöntekijät ovat erilaisia ihmisiä. Hoendervanger et al. (2016) toteavat, että osa työntekijöistä ovat tyytyväisiä, kun vaihtavat työpistettä useasti, mutta osalle työntekijöistä sopisi paremmin henkilökohtainen työpiste, jossa olisi paljon toiminnallisuuksia. Saman havainnon on tehnyt van der Voordt (2004b), joka toteaa, että osa työntekijöistä kokee jatkuvan työpisteen vaihdon kuormittavana, kun taas osa nauttii sen tarjoamasta vapauden tunteesta.

Monitilatoimiston hyödyiksi katsotaan usein vuorovaikutuksen ja työnteon tehokkuuden parantuminen sekä luovuuden kasvu. Jotta näihin hyviin lopputuloksiin voitaisiin päästä, tulisi organisaatioiden pitää huolta siitä, että työympäristömuutoksen suunnitteluvaihe toteutetaan huolellisesti ja käyttöönoton yhteydessä järjestetään koulutusta uusista työnteon tavoista. Lienee myös asianmukaista kuulla ja osallistaa tulevia työympäristön käyttäjiä muutoksen vaiheissa.

van der Voordt (2004b) on tarkastellut kattavasti työympäristöjen erilaisia vaikutuksia. Nämä löydökset ovat alla olevassa taulukossa 3.

Taulukko 3. Työympäristöjen vaikutuksia. Mukailten, Van der Voordt (2004b s. 141)

	Negatiivisia vaikutuksia	Positiivisia vaikutuksia
Organisaatio	Uuden työympäristön ja organisaatiokulttuurin yhteensovittamisen ongelmat	Läpinäkyvä organisaatorakenne
	Läsnäoloa on vaikeaa kontrolloida	Ohjaus siirtyy tuloksiin
Työprosessi	Aikaa kuluu työn suunnitteluun	Valinnanvapaus työpisteen suhteen
	Aikaa kuluu työpisteiden säätämiseen: kalusteiden ergonomia ja laitteille kirjautuminen	kulttuurin muutos: työtä tehdään tietoisemmin ja tavoiteohjautuneesti
	Työympäristöön tottumiseen menee aikaa, vieressä istuva henkilö on uusi	Kannustaa työskentelemään suunnitelmallisesti
	Aikaa kuluu tiedon hakemiseen ja säilömiseen	Työt pitää saattaa loppuun, kun ei ole tilaa keskeneräisille töille
Kommunikointi	Kommunikoinnin vaikeudet	Tietoa jaetaan enemmän
	Liian paljon kommunikointia	Tietoa on helpompaa jakaa
	Vaikeaa löytää työtovereita.	Työtoverit ovat saavutettavampia kuin ennen
Keskittyminen	Keskittymistä häiritsee ohimenevät työtoverit ja puhelinsoitot	Keskittymistiloissa on tarjolla hiljaisempi työympäristö, vähemmän keskeytyksiä
Tilat	Työtilojen ongelmat: tulostaminen ja työvälineet	Tehokas käyttötuki
	Puutteet tilan määrässä viivästyttää työtä	Asianmukaiset työvälineet
	Kaikki tilat eivät ole saatavissa	Enemmän joustavuutta
	Tavaroita pitää kantaa mukana päivän aikana	Resursseja käytetään tehokkaammin
Yleisiä kokemuksia	Yksityisyyden puute	Valinnanvapaus tuo tyytyväisyyttä, mikä lisää tuottavuutta
	Työpisteitä ei voi personoida	Motivoiva työympäristö
	Aluejakoihin ei olla tyytyväisiä	Uusi tyyli

Taulukosta voidaan havaita, että monella monitilatoimiston ominaisuudella on hyvät ja huonot puolensa. Yhtäältä kommunikointi voi olla vaikeaa, kun työkavereita ei aina löydä saman pisteen ääreltä, mutta toisaalta eri osastojen välinen kommunikointi voi lisääntyä, kun työntekijät käyttävät yhteisiä tiloja. Monitilatoimistojen hyvien ja huonojen puolien arvioiminen on näin ollen monimutkaista. Monitilatoimistoilla pyritään usein parantamaan työn tuottavuutta, mutta toisaalta – tietointensiivisen organisaation tuottavuutta on hyvin hankalaa mitata (van der Voordt 2004b). Tarkempia määritelmiä siis tarvitaan, sillä monitilatoimistoja käsittelevät löydökset ovat olleet ristiriitaisia keskenään. Tämän lisäksi selkeä viitekehys asian jäsentämiseksi puuttuu. Esimerkiksi monitilatoimistoihin liittyvät kustannukset, hyödyt ja suorituskyky tulisi määritellä tarkemmin. (van der Voordt 2004b).

Työympäristöjen hahmottamiseen liittyy myös ns. ”pirullisia ongelmia” (engl. *wicked problems*). Toimistokonseptin, sen kontekstin ja käyttäjien välillä tapahtuva vuorovaikutus on luonteeltaan todella monimutkaista, jota Becker & Kelley (2004, Ekstrand & Hansenin 2016 mukaan) mukaan pitävät pirullisena ongelmana. Voitaneen siis arvioida, että on ymmärrettävää, miksi tyytyväisyys monitilatoimistoihin on ollut vaihtelevaa. Ihmisen ja työympäristön vuorovaikutus on hyvin monimutkainen ilmiö. Organisaatioiden on ikään kuin tasapainoitava erilaisten intressien välillä: yhtäältä organisaation intresseihin kuuluu muun muassa tuottavuuden lisääminen, mutta toisaalta työntekijöiden intresseihin kuuluu fyysinen ja psykologinen hyvinvointi. Ihmisen toiminta ympäristössä ei ole kovin suoraviivaista – esimerkiksi monitilatoimistoissa työntekijät eivät valitse työpistettä vain ja ainoastaan käsillä olevan työtehtävän perusteella, vaan valintaan vaikuttavat monet muut syyt. Tätä aihepiiriä on tutkittu muun muassa ympäristöpsykologian alueella. (Appel-Meulenbroek et al. 2011). Huomataan siis, että monitilatoimistot ja työympäristöt ylipäänsä ovat aihepiiri, joka yhdistää monia tahoja: psykologian alalla on kiinnostavaa tarkastella ihmistä ympäristössään, organisaation kannalta on mielekästä saada aikaan puitteita ja olosuhteita, jossa mielekäs työnteko on mahdollista. Yhteiskunnallisesti ajatellen on myös tarkoituksenmukaista selvittää, minkälaisissa työympäristöissä yksilöt voivat hyvin ja minkälaiset työympäristöt tukevat työntekijän tekemistä, jotta mahdollisimman pitkät työurat olisivat mahdollisia.

3. TIETOTYÖN SUUNNITTELU

Tämä luku käsittelee sitä, minkälaisia piirteitä tietotyöhön liittyy. Luvussa keskitytään erityisesti niihin tietotyön piirteisiin, jotka korostuvat monitilatoimistoissa. Monitilatoimistossa tehtävä tietotyö on modernia ja liikkuvaa, joten tässä luvussa käsitellään myös tietotyön luokittelua liikkuvuusprofiilien mukaan. Tietotyö on tärkeää: Davenport (2010) esittää, että ilman tietotyöntekijöitä ei olisi uusia tuotteita tai palveluita eikä kasvua.

Nykypäivän tietotyö on monimutkaista ja muuttuvaa. Työ ei ole enää staattista ja selvästi määriteltyä, vaan työn tehtävät, roolit ja projektit ovat jatkuvassa muutoksessa (Grant & Parker 2009). Työ on kognitiivisesti monimutkaista, sitä tehdään alati enemmän tiimeissä ja yhteistyönä. Erilaiset riippuvuudet sosiaalisista taidoista ja teknologiasista sekä aikapaineet määrittävät työntekoa. (Heerwagen et al. 2010, Harris 2016 mukaan) Myös avoimuudella, yhteistyöllä, vuorovaikutuksella ja työyhteisöllä on suuri merkitys (Kojo & Nenonen 2016). Työn luonne on siis muuttumassa – organisaatioiden työntekijöillä on aiempaa enemmän vapautta valita, kuinka työ tehdään ja ovat vähemmän riippuvaisia työn tekemisen sijainnista. Murrosta kuvaa se, että perinteinen työntekijän ja työnantajan suhde ei ole enää niin suoraviivainen kuin aiemmin. Nykypäivän työ on ikään kuin sekoittuu kodin, vapaa-ajan, terveyden ja koulutustarpeiden kanssa. (Harris 2016)

3.1 Tietotyö

3.1.1 Tietotyön piirteitä

Tietotyötä on haastavaa määritellä. Tietyön erilaisia määrittelyjä ovat tutkineet Kelloway & Barling (2000), jotka toteavat, että tietotyötä ja tietotyöntekijöitä ei ole määritelty riittävän hyvin. Kelloway & Barling (2000) löysivät tutkimuksessaan kolme teemaa, joiden mukaan tietotyötä voidaan luokitella. Nämä ovat tietotyö ammattina, tietotyö yksilön piirteenä ja tietotyö yksilön toimintana. Heidän mukaan useimmat määritelmät tietotyöstä koskevat tietotyötä professiona tai sellaisena työnä, mihin liittyy paljon koulutusta. Tämän määritelmän ongelma Kelloway & Barlingin (2000) mukaan on kuitenkin se, että määritelmä on jollain tapaa elitistinen jakamalla työntekijät ”ajattelijoihin” ja ”tekijöihin”. Tietotyön määrittely työaseman tai koulutuksen perusteella voi myös siirtää fokuksen pois työn tekemisestä ja tarkastelee enemmän henkilön asemaa.

Tietotyötä on määritelty myös yksilön piirteiden mukaan. Tällaiset määritelmät ovat korostaneet yksilön piirteitä, kuten luovuutta ja innovointikykyä. Kolmas Kelloway & Barlingin (2000) löytämä tietotyön luokittelu on tietotyön käsittely yksilön toimintana. Näissä määritelmissä tarkastellaan sitä mitä työntekijä tekee päivän aikana: esimerkiksi minkä verran tehty työ sisältää paljon ajattelua tai päätöksentekoa. Määrittelyn pulma on kuitenkin sen epämääräisyys: on vaikeaa löytää työntekijää, jonka työnsisältöön ei kuuluisi runsasta ajatustyötä ja jonkinasteista päätöksentekoa.

Näin ollen Kelloway & Barling (2000) esittävät, että tietotyötä tarkasteltaisiin luokittelun sijaan jatkumona, jossa työn tekeminen vaihtelee. Heidän mukaansa tietotyötä ei tulisi nähdä ammattina, vaan eräänlaisena työn ulottuvuutena. Tutkimus voisi siis esimerkiksi käsitellä tiedon (engl. *knowledge*) käyttöä työssä.

Tietotyötä voi eri luokittelujen lisäksi lähestyä myös sen piirteiden kautta. Tietotyöhön vaikuttaa liittyvän kiinteästi vuorovaikutus ja tietoon liittyvät tekijät. Jo sanasta tietotyö voidaan todeta, että tietotyöhön liittyy *tieto*: tiedon etsiminen ja hyödyntäminen, tiedon luominen ja jakaminen. Tietotyötä tehdään myös yhä enemmän vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Moni tietotyöntekijä kuuluu johonkin tiimiin ja tekee työtään projekteissa. Nykypäivän tietotyö onkin riippuvainen kommunikoinnista, yhteistyöstä ja yhdessä luomisesta, eli kolmesta C:stä: *communication*, *cooperation* and *collaboration*. (Aaltonen et al. 2012) Myös Kojo & Nenonen (2016) toteavat, että nykypäivän tietotyössä avoimuus, vuorovaikutus, yhdessä tekeminen ja yhteisöllisyys on tärkeää. Vuorovaikutusta on korostanut myös Davenport (2010), joka toteaa, että tietotyön luonteeseen kuuluu vuorovaikutuksellisuus ja iteroivuus.

Nenonen et al. (2009), Bosch-Sijtsema et al. (2010) ja Aaltonen et al. (2012) määrittelevät tietotyön seuraavasti: tietotyö on tiedon (engl. *knowledge*) luomista, jakamista ja käyttämistä. Tietotyötä tekevät työntekijät, jotka ovat alansa ammattilaisia ja itsenäisiä työntekijöitä. Tietotyön tekemistä varten käytetään erilaisia työkaluja ja teoreettisia viitekehyksiä. Tuloksena tästä saadaan monimutkaisia tuloksia, jotka voivat olla konkreettisia tai aineettomia. (Nenonen et al. 2009; Aaltonen et al. 2012) Tietotyön tuloksia ovat kommentoineet myös Greene & Myerson (2011), joiden mukaan tietotyö on usein aineetonta ja sen tuloksia voi olla vaikeaa mitata ja pukea sanoiksi. Bosch-Sijtsema et al. (2010) toteavat, että tietotyö tuottaa kilpailuetua tai muuta hyötyä organisaatiolle, jotta organisaatio voi saavuttaa tavoitteensa.

Eräs tietotyötä määrittelevä piirre on jatkuva oppiminen. Aaltonen et al. (2012) toteavat, että tietotyöntekijöiden oletetaan oppivan jatkuvasti työn teon lomassa – oppimisen merkitys on tärkeää, jotta voi pyrkiä varmistamaan asemaansa työmarkkinoilla. Oppimista on käsitelty myös McIver et al. (2013), jotka ovat luokitelleet tietotyötä hiljaisuuden (engl. *tacitness*) ja opittavuuden mukaan.

McIverin et al. (2013) laatimassa viitekehyksessä on löydetty neljä eri tyyppistä tietotyötä. Työtä on luokiteltu sen mukaan, millaisia tiedon piirteitä liittyy työn tekemiseen. Malli perustuu siis työntekoon, eikä niinkään tietoon tai tietotyöntekijään. Perusteena tälle oli muun muassa se, että aiemmin on esitetty, että tutkimuksen tulisi käsitellä enemmän työssä olevia toimintoja tai käytäntöjä (eli työtyyppejä ja toivottuja lopputuloksia). Alla olevassa kuvassa 10 on esitetty McIverin et al. (2013) viitekehys.



Kuva 10. Mukaillen, McIverin et al. (2013) *knowledge in practice –malli*

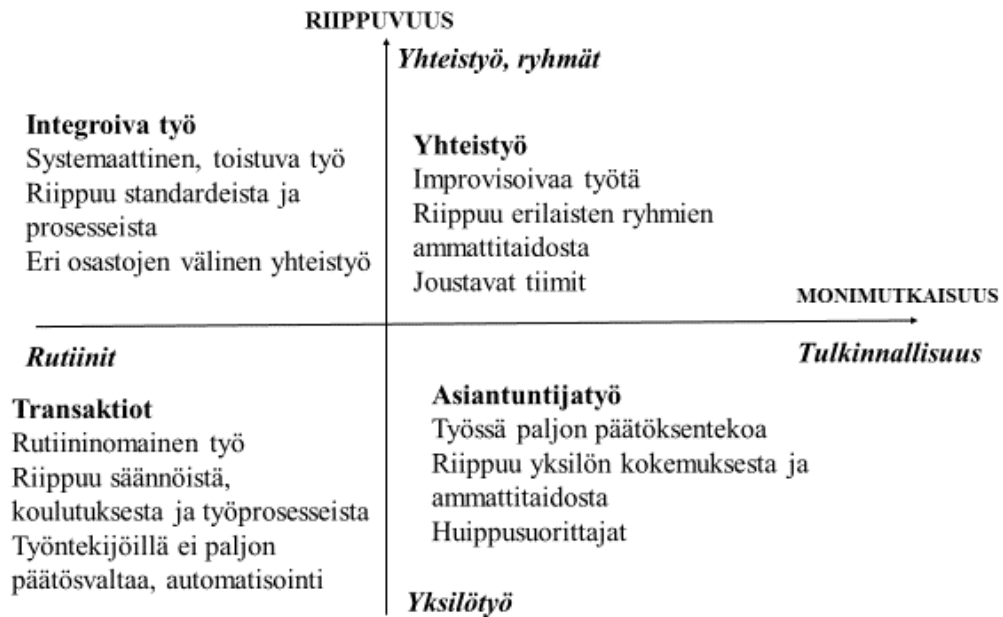
Viitekehyksen akseleina toimivat siis tiedon hiljaisuus ja opittavuus. Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan siis sellaista tietoa, joka ilmenee käytännössä, mutta jota on vaikeaa pukea sanoiksi tai kertoa toisille. Hiljaista tietoa ei ole myöskään määritelty tarkasti, jolloin sitä on myös vaikeampaa jakaa muiden kanssa – tällainen tieto onkin hyvin riippuvaista tietystä kontekstista tai yrityksestä. Viitekehyksessä oleva tietyn käytännön tai työtoiminnan hiljaisuus tarkoittaa viittaa tietoon ja osaamiseen, jota tarvitaan työn vaiheissa tai rutiineissa. Tätä tietoa arvioidaan sen mukaan, onko sitä vaikeaa havaita, hankalaa opettaa muille, vaikeaa pukea sanoiksi tai todella riippuvainen jostain määrittelemättömistä työympäristön piirteistä. (McIver et al. 2013)

Toinen akseli on opittavuus: kuinka helppoa tai vaikeaa on oppia tietyn työn tekemistä. Tietyn käytännön tai työn oppimista arvioidaan sen mukaan, minkä verran ja minkälaisesta vaivannäköä oppiminen vaatii, millaista ymmärrystä oppimisesta syntyy ja millaista ammattitaitoa vaaditaan, jotta voidaan ymmärtää työtoimintaan sisältyvää tietoa. Kyse on siis esimerkiksi siitä, kuinka vaivattomasti uusi työntekijä oppii tekemään työprosessiin sisältyviä toimia. Toisaalta oppimisen akselissa ei kuitenkaan ole kyse siitä, kuinka nopeasti yksittäinen tietotyöntekijä oppii eikä myöskään yksilöiden eroista oppimisnopeuden tai muiden ominaisuuksien mukaan. Opittavuudessa on tässä yhteydessä kyse tiettyyn tehtävään liittyvästä tiedosta ja miten se on omaksuttavissa. Määritelmässä on

kyse oppimisen vaivattomuudesta tai vaikeudesta – ei siitä, kuinka paljon aikaa menee. (McIver et al. 2013) Mallista löydetään seuraavat työtyypit:

1. Tieto käytännössä (engl. *enacted information*). Tässä ryhmässä työssä ei käytetä juurikaan hiljaista tietoa ja työn perustiedot voi oppia kohtuullisen helposti. Vaikka hiljaista tietoa on vain vähän käytössä, on tieto kuitenkin oleellinen osa työn käytäntöjä. Työn käytännöt eivät vaadi kokemuksen kerryttämää ammattitaitoa tai vaikeasti opittavaa tietotaitoa. McIver et al. (2013) esittävät, että esimerkiksi ruokakaupan kassatyöntekijä kuuluu tähän ryhmään.
2. Kertynyt tieto (engl. *accumulated information*) Nyt työtehtävät sisältävät vain vähän hiljaista tietoa, mutta sitä on vaikeampaa oppia. Työntekoa varten tarvitaan paljon erilaista tietoa. Osaajaksi kehittyminen näillä aloilla vaatii sitä, että hallitsee suuren tietomäärän. Tietomäärä on usein eksplisiittisessä muodossa, mutta tarvitaan ammattitaitoa, jotta tietomäärää pystyy soveltamaan käytännössä. Tämänkaltaista työtä tekevät esimerkiksi tilintarkastajat.
3. Oppilaan tietotaidot, eli käytännössä opitut tietotaidot (engl. *apprenticed know-how*) Tämän ryhmän työtehtävät pitävät sisällään paljon hiljaista tietoa, mutta se on toisaalta helpohkoa omaksua. Hiljainen tieto on siis toiminnan lähtökohta ja siten tällaista työtä voi olla vaikeaa huomata, koska se liittyy myös toiminnan kontekstiin. Työtä voi oppia, kunhan vain kertaa ja opettelee käytännöllisesti tekemällä: havaitaan, mikä toimii ja mikä ei toimi. Esimerkiksi rakennusalan korkean tason asiantuntijat kuuluvat tähän ryhmään.
4. Kyvyt ja intuitiiviset tietotaidot (engl. *talent and intuitive know-how*) Tämän ryhmän työtehtävissä käytetty tieto on hiljaista ja sitä on myös vaikeaa oppia. Työ vaatii suurta taitavuutta. Työhön tarvittava tietotaito kehittyy kokemusten omaksumisen ja olosuhteiden muuttumisen myötä - näin ollen saavutettu tietotaito on myös hyvin monimutkaista. Esimerkiksi huippuluokan urheilijat, taiteilijat ja tieteentekijät kuuluvat tähän ryhmään - heidän työssään käyttämää tietoa on hyvin vaikeaa siirtää toiselle työntekijälle. (McIver et al. 2013)

Davenport (2010) on tarkastellut tietotyötä sen mukaan, minkä verran työssä ilmenee riippuvuutta muista tekijöistä (kuten ryhmän työskentelystä, ajasta tai paikasta) ja kuinka monimutkaista tehty on. Työ voi siis vaihdella pitkälti rutiininomaisesta työstä hyvin monimutkaiseen, tulkinnalliseen työhön. Tätä havainnollistetaan kuvassa 11.



Kuva 11. Tietotyön ulottuvuudet: riippuvuus ja monimutkaisuus. Mukailten Davenport (2010).

On kiinnostavaa huomata, että vastaavia piirteitä on havaittu jo viime vuosituhaten puolella. Drucker (1999) havaitsi, että seuraavat piirteet vaikuttavat erityisesti tietotyön tuottavuuteen. Hän toteaa, että viimeistä tekijää lukuun ottamatta kaikki tekijät ovat vastakohtia niille toimenpiteille, joilla parannetaan manuaalisen työn tuottavuutta.

1. Jotta tietotyö voisi olla tuottavaa, tulee olla selvä näkemys siitä, mikä työtehtävä on (*what is the task?*).
2. Työntekijät itse ottavat vastuullensa työn tuottavuuden. Tietotyön tekijöiden tulee osata johtaa itseään ja tästä syystä heillä tulee olla autonomiaa, itsenäisyyttä.
3. Jatkuva innovointi tärkeää. Sen tulee olla osa koko työtä ja työtehtäviä. Tietotyöntekijät ovat vastuussa tuottavuuden lisäksi myös innovoinnista.
4. Tietotyö vaatii jatkuvaa oppimista, mutta yhtä lailla tärkeää on jatkuva opettaminen.
5. Tietotyön tuottavuudessa ei ole kyse tuotosten määrästä, vaan myös laatu on yhtä merkityksellistä.
6. Jotta tietotyö voisi ylipäättään olla tuottavaa, tulisi työntekijöitä kohdella organisaation voimavaroina, eikä kustannuksina aiheuttavana tekijänä. Tuottavuus edellyttää, että työntekijä todella haluaa tehdä töitä kyseisen organisaation hyväksi.

Nenonen et al. (2009) ovat esittäneet, että tuottava tietotyö riippuu tehtäviin liittyvistä tekijöistä, kontekstiin ja ympäristöön liittyvistä tekijöistä sekä työprosessiin liittyvistä tekijöistä yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla.

$$\text{tuottava tietotyö} = \text{tehtävään liittyvät tekijät} \times \text{kontekstitekijät} \times \text{prosessitekijät}$$

Mitä monimutkaisempia työtehtävät ovat, sitä enemmän tukea työntekijä tarvitsee tietojärjestelmiltä, tiimin jäseniltä, esimiehiltä ja työympäristöltäkin – monimutkaisten ongelmien ratkaisu on myös tehokkaampaa tiimissä kuin yksin. (Nenonen et al. 2009).

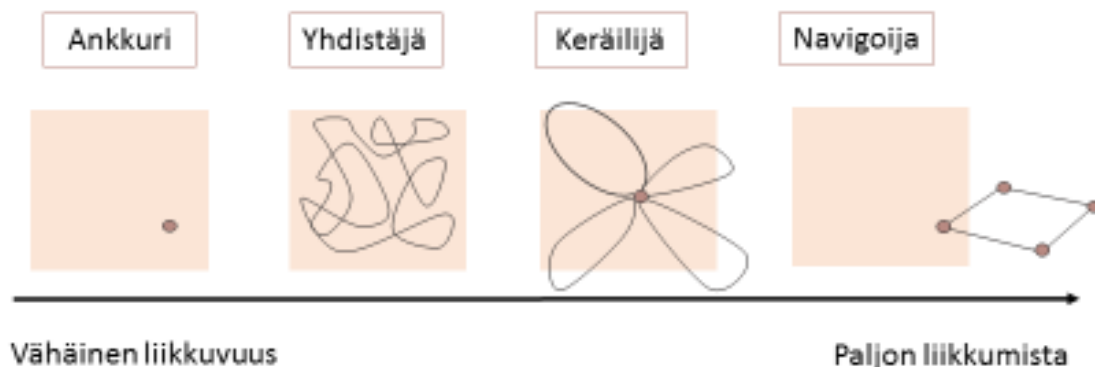
3.1.2 Tietotyön liikkuvuusprofiileja

Tietotyötä voi tarkastella myös liikkuvuuden mukaan. Liikkuvuuden huomiointi tietotyössä on mielekästä, sillä moni tietotyöntekijä käyttää työajastaan merkittävän osan erilaisissa sijainnissa. Työtä tehdään esimerkiksi asiakkaan luona, kotona tai matkustuksessa. Tietotyöntekijöiden liikkuvuuden on mahdollistanut mobiiliteknologia, ja työ ei ole enää paikasta riippuvaista. (Bosch-Sijtsema et al. 2010)

Lilischkis (2003, Andriessen & Vartiainen 2005 ja Nenonen et al. 2012 mukaan) on luokitellut työntekijöitä viiteen ryhmään liikkuvuuden mukaan.

1. **Paikallaan olijat**, eli kampusmobiilit, työskentelevät tiettyssä paikassa, mutta liikkuvat paljon sen sisällä. Esimerkiksi sairaalassa lääkärit liikkuvat sairaalan sisällä hoitokierroksella ja tapaavat potilaita.
2. **Jojob** työskentelevät pääasiassa yhdessä paikassa, mutta välillä pistäytyvät jossain muualla, kuten liikematoilla, asiakkaan luona tai tekevät töitä työmatkalla junassa. Oma työpiste on kuin kotipesä, josta käydään muualla. Esimerkiksi palomiehet lähtevät paloasemalta sammutustehtäviin ja konsultit vierailevat asiakasyrityksissä.
3. **Heilurit** tekevät töitä kahdessa paikassa, kuten esimerkiksi toimiston lisäksi kotona tai asiakkaan tiloissa.
4. **Nomadit** työskentelevät useassa paikassa ja ovat jatkuvasti liikkeellä johonkin. Nomadeja on olemassa useita eri tyyppisiä: toiset vaihtavat sijaintiaan useasti päivän aikana (esimerkiksi eri asiakkaiden luona) ja toiset vaihtavat sijaintiaan viikkojen jälkeen. Esimerkiksi sirkuksen työntekijät viipyvät tietyllä paikkakunnalla viikon ja siirtyvät sen jälkeen, kun taas diplomaatit voivat työskennellä joitakin vuosia tiettyssä maassa ennen kuin siirtyvät toiseen.
5. **Kuljettajat** tekevät työnsä jatkuvassa liikkeessä, kuljettaen ihmisiä tai tavaroita. Työ tapahtuu siis liikkuvassa työpisteessä. Tähän ryhmään kuuluvat muun muassa konduktöörit, stuertit, merikapteenit ja linja-autonkuljettajat. (Lilischkis 2003, Andriessen & Vartiainen 2005 ja Nenonen et al. 2012 mukaan)

Havaitaan, että tämä jaottelu kuvaa erityisesti työntekijän maantieteellistä liikkumista. Tästä poikkeavan mallin esittelevät Greene & Myerson (2011). Heidän mallissaan tietotyöntekijät jaotellaan liikkuvuuden mukaan neljään luokkaan ankkureihin, yhdistäjiin, keräilijöihin ja navigoijiin. Alla olevassa kuvassa 12 neljä luokkaa on sijoitettu järjestykseen liikkumisen määrän mukaan.



Kuva 12. Liikkuvuusprofiilit (Greene & Myerson 2011)

Ankkuri-profiiliin kuuluva työntekijä tekee perinteistä istumatyötä ja viettää suurimman osan työpäivästään työpöytänsä ääressä. Liikkuvuus rajoittuu muihin toiminnallisiin tiloihin, kuten ruokalaan tai neuvottelutilaan. Muut työntekijät tulevat usein ankkurin luokse saamaan tietoa, joten ankkurilla on tärkeä työrooli tiedon siirtäjänä. Ankkuri-työntekijät sijoitetaan tyypillisesti toimiston avotilaan, mikä ei välttämättä ole parhain työtila heille. Avotilan meluhaitta voi haitata ankkurityöntekijän työntekoa, joka usein vaatii keskittymistä. (Greene & Myerson 2011)

Toinen vähäisemmän liikkuvuuden profiili on nimeltään **yhdistäjä**. Vähäisempi liikkuvuus tarkoittaa sitä, että profiilin työntekijä liikkuu vähän talon ulkopuolella, mutta liikkuu hyvin paljon talon sisällä – esimerkiksi paljon enemmän kuin ankkuri. Yhdistäjä viettää suuren osan työajastaan toimistotalon eri paikoissa, kuten neuvottelutiloissa, kahvilassa ja työtovereita tavaten. Tämä työprofiili tarvitsee paljon vuorovaikutusta eri osastojen kanssa. Esimerkki yhdistäjästä on tuotekehitysjohtaja, jonka työtehtävät vaativat innovointia ja tasokasta kommunikointia eri osastojen esimiesten kanssa. (Greene & Myerson 2011)

Keräilijän työhön kuuluu paljon toimiston ulkopuolella olemista. Työviikosta iso osa käytetään esimerkiksi asiakkaan tiloissa, kahviloissa tai muissa ”kolmansissa tiloissa”. Keräilijät matkustavat alueellisesti, eivät niinkään maailmanlaajuisesti, eli toimistotila on yhä toiminnan keskuspaikka. Keräilijät tuovat matkoiltaan työpaikallensa uutta tietoa, liiketoimintaa ja tärkeitä suhteita. Keräilijän työ edellyttää jatkuvaa kommunikointia teknologian avulla. Koska he ovat niin paljon töissä toimiston ulkopuolella, ei heillä ole välttämättä omaa työpistettä, vaan käyttävät yhteisiä ja jaettavia työpisteitä. Jos toimistolla ei ole riittävästi tilaa saatavilla, he ottavat usein työt kotiin. (Greene & Myerson 2011)

Navigoijat ovat ikään kuin vierailijoita omassa toimistossaan. Tähän ryhmään kuuluvat esimerkiksi jotkut myyjiä ja konsulteista. Navigoijien näkökulmasta toimisto on vain yksi osa lukuisista työpisteiden verkostoista. Heidän työnsä on todella tärkeää organi-

saatiolle ja vastualueet ovat usein todella laajoja. Myös tästä syystä on tärkeää, että he tuntevat olonsa kotoisaksi ja tervetulleeksi kotitoimistollaan. (Greene & Myerson 2011)

Vielä yksi työprofiilimalli on esitelty Leesmanin (2016) toteuttamassa tutkimuksessa, jossa työntekijät on jaoteltu neljään profiiliin liikkuvuuden mukaan.

1. **Leiriytyjä / talonvaltaaja** (engl. *camper / squatter*). Tämän profiilin työntekijät tekevät työnsä pitkälti vain yhden työpisteen ääressä.
2. **Arka matkustaja** (engl. *timid traveller*). Yhden työpisteen käyttäminen vie suurimman osan päivän työajasta, mutta toimistorakennuksesta käytetään myös muitakin työtiloja.
3. **Peloton tutkimusmatkailija** (engl. *intrepid explorer*). Tämän profiilin työntekijät käyttävät paljon toimiston eri tiloja, mutta niiden lisäksi myös jonkin verran omaa työpistettä.
4. **Ohimenevät työntekijät, ”tosiliikkujat”** (engl. *true transient*) tekevät työnsä hyvin useassa työpisteessä, eivätkä käytä ensisijaisesti tiettyä työpistettä. Työntekijät siis käyttävät ahkerasti toimiston eri tiloja.

Yllä mainituista kolmesta profiilista voidaan löytää yhteisiä tekijöitä. Eräs yhteinen työntekijäprofiili on sellainen, joka liikkuu paljon toimiston sisällä eri osastojen välillä. Leesman (2016) kutsui tätä työprofiilia Pelottomaksi tutkimusmatkailijaksi, Greene & Myerson (2011) Yhdistäjäksi. Kolmas yhteinen profiili on sellainen työntekijä, jolle toimisto on yhä toiminnan keskus, mutta työtä tehdään huomattavasti myös muuallakin. Tällainen työntekijä voi olla esimerkiksi Keräilijä (Greene & Myerson 2011) tai Jojo (Lilischkis 2003).

Lisäksi Leesman (2016) ja Greene & Myerson (2011) tunnistavat työntekijän, joka käyttää ensisijaisesti vain yhtä työpistettä. Tätä työntekijäprofiilia voi kutsua esimerkiksi Leiriytyjäksi tai Ankkuriksi. Lilischkin (2003) esittämä profiili Paikallaan olija ei sovellu täydellisesti tähän kuvaukseen, sillä Paikallaan olijat voivat olla erityisen liikkuvia juuri talon tai kampuksen sisällä, mutta eivät liiku siis pitkiä matkoja sijainnista toiseen.

Kolmessa esitetyssä profiilissa siis liikkuvuuden tarkastelun taso on hieman erilainen. Lilischkis (2003) tarkastelee enemmän laajemman mittakaavan liikkumista eri sijainneissa, Greene & Myerson (2011) tarkastelevat talon sisäistä ja ulkoista liikkuvuutta tarkemmin työtehtävän mukaan. Sen sijaan Leesman (2016) tarkastelee talon sisäistä liikkuvuutta, mutta ei ilmeisesti havaitse työtehtäviä. Greene & Myersonin (2011) jaottelussa siis korostuu se, että työntekijöiden liikkuvuus tai liikkumattomuus riippuu erityisesti työtehtävästä. Toisaalta tätä jaottelua voinee kritisoida siitä, että mallista puuttuu melko yleinen Heiluri-profiili, kuten esim. Lilischkin (2003) mallissa. Heiluri-profiili lienee yleinen nykyaikana: työntekijä työskentelee joko etätöissä tai toimistolla

– eli kun työntekijä on talon ulkopuolella, hän on ikään kuin Ankkuri-profiilissa kotoaan.

Kaikki edellä esitetyt luokittelut tunnistavat työntekijän, joka käyttää ensisijaisesti vain yhtä työpistettä. Työntekijätyyppejä on kutsuttu Leiriytyjäksi (Leesman 2016), Ankkuriksi (Greene & Myerson 2011) ja Paikallaan olijaksi (Lilischkis 2003).

Tietotyön liikkuvuus voi siis olla monipuolista. Työntekijä voi ensinnäkin liikkua erilaisissa fyysisissä sijainneissa, jotka ovat maantieteellisesti esimerkiksi alueellista liikkuvuutta (esimerkiksi asiakastapaamiset tietyssä kaupungissa), kahden sijainnin välistä liikkuvuutta (koti ja konttori) tai kansainvälistä liikkuvuutta valtioiden välillä. Toisaalta liikkuvuus voi tapahtua samassa paikassa eri tiloissa työtehtävien takia: palaverit ja tarve käydä lounaalla ovat ”pakollista” liikkumista, jotka kuuluvat monen työkuvaan.

Näiden lisäksi työntekijä voi liikkua samassa paikassa eri tiloissa oman halukkuutensa takia. Työntekijä voi liikkua toimistorakennuksessa ja hakeutua suosikkituloihinsa sekä vapaaehtoisesti hyödyntää toimistorakennuksen erilaisia työympäristöjä. Työntekijä voi esimerkiksi hakeutua keskittymään ikkunaan maisemien äärelle ja ideoida projektia ryhmätyötiloissa. Eräänlaisena vastakohtana voidaan nähdä liikkumaton työntekijä, joka työskentelee erityisesti yhdessä työpisteessä, ja kokee siinä työskentelyn riittävän soveltuvaksi.

Tietotyöntekijäprofiileilla on merkitystä myös työympäristöjen kannalta. Kuten aiemmassa luvussa käsiteltiin, on moni monitilatoimistoon päätynyt toimistoympäristömuutos epäonnistunut. Greene & Myerson (2011) toteavat, että moni työtilainvestointi epäonnistuu siitä syystä, että organisaatiossa oletetaan tietotyöntekijöiden työskentelevän samalla tavalla ja tilat suunnitellaan tämän oletuksen mukaisesti. Tietotyöntekijöitä on kuitenkin monta erilaista tyyppiä, joiden tarpeet myös vaihtelevat.

Greene & Myerson (2011) havaitsivat myös, että toimistosuunnittelussa usein oletetaan, että tietotyöntekijä tarvitsee työskentelyä varten ainoastaan tietokoneen. Toisaalta heidän tutkimuksissa havaittiin, että ihmisillä oli terve käsitellä konkreettisia materiaaleja: kiinnittää papereita seinille ja levittää pöydille tavaroita. Työntekijöillä oli tarve tehdä töitä visuaalisemmin ja luovemmin, ja tuloksena toimiston seiniä ja ikkunoita käytettiin työpintoina.

3.2 Yhteiset pelisäännöt

Monitilatoimistojen kontekstissa on tärkeää luoda yhteisiä käytänteitä tilojen käyttämiseen. Yhteisten pelisääntöjen avulla taataan, että tiloja käytetään suotuisalla tavalla ja työpisteitä riittää monipuolisesti kaikkien käyttöön. Pelisäännöillä voidaan myös sopia työpisteiden siistimisestä käytön jälkeen.

Yleisemmin pelisäännöillä tarkoitetaan yhdessä sovittuja toimintatapoja ja periaatteita, joiden mukaan työyhteisössä toimitaan. Pelisäännöissä on paljon kyse työntekijöiden välisestä vuorovaikutuksesta ja yhdessä sovituista käytännön asioista, eli myös käytännön taidoista jota työyhteisö voi harjoitella ja oppia. (Furman et al. 2004) Pelisääntöjä on olemassa monenlaisia. Järvinen (2008) jakaa pelisäännöt viiteen ryhmään:

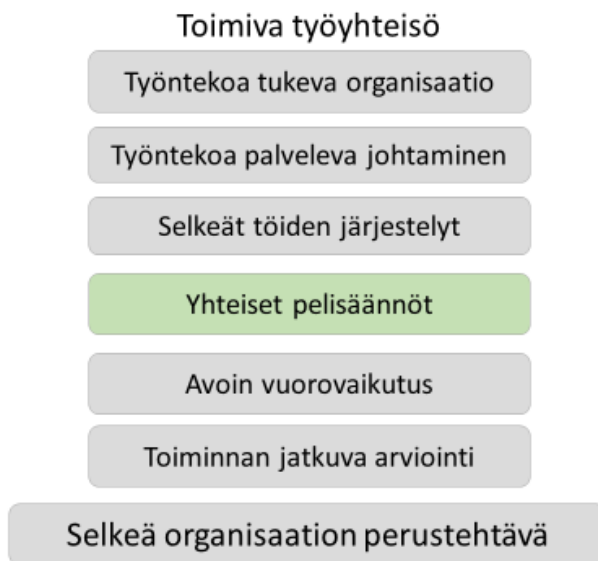
1. EU-tason pelisäännöt.
2. Valtakunnalliset pelisäännöt.
3. Työpaikkatasoiset pelisäännöt
4. Työyhteisökohtaiset pelisäännöt ja
5. Työtehtäväkohtaiset pelisäännöt.

EU-tason pelisäännöillä tarkoitetaan koko Euroopan unionin laajuisia yhteisiä sopimuksia. Näitä ohjeistuksia oltiin vuonna 2008 vasta rakentamassa, mutta Järvisen (2008) mukaan niillä tulee olemaan vaikutus työelämään. Esimerkiksi työvoiman vapaata liikkuvuutta koskevat sopimukset vaikuttavat työpaikolla. Valtakunnallisilla pelisäännöillä Järvinen (2008) tarkoittaa eduskunnan asettamia lakeja ja asetuksia. Suomessa työsopimuslaki, työaikalaki ja työturvallisuuslaki säädöksineen ottavat kantaa siihen, kuinka olosuhteet työpaikoilla järjestetään. Näissä laeissa ja säädöksissä käsitellään myös työnantajan ja työntekijän oikeuksia ja velvollisuuksia. Myös Furman et al. (2004) toteavat, että työyhteisöissä on ollut jo pitkään virallisia pelisääntöjä muun muassa ammattiliittojen ja työnantajajärjestöjen toimesta. Tällaisia ovat olleet esimerkiksi yt-neuvottelut sekä erilaiset juridiset ohjeet. (Furman et al. 2004).

Organisaatioittain vaihtelevia pelisääntöjä ovat työpaikkatasoiset, työyhteisökohtaiset ja työtehtäväkohtaiset pelisäännöt. Järvinen (2008) toteaa, että kaikilla organisaatioilla on omat toimintamallit, arvot ja ohjeistukset, joita koskevat yhtäläisesti kaikkia organisaation työntekijöitä. Tämän lisäksi eri osastoilla ja tiimeillä tulisi olla omat, sen toimintaan soveltuvat yksityiskohtaisemmat pelisäännöt. Viimeiseksi myös erilaisia työtehtävien tekoa varten voidaan laatia ohjeistavia pelisääntöjä. (Järvinen 2008)

Furman et al. (2004) toteavat, että pelisääntöjä on pitkään tarkasteltu erityisesti juridisina, kirjallisina ja valta-asemaan liittyvinä asioina. He korostavat, että näiden sopimusten lisäksi tarvittaisiin hyvän vuorovaikutuksen ja yhteistyön pelisääntöjä, jotka muun muassa ottaisivat kantaa siihen, kuinka työyhteisön jäsenet toimivat keskenään arvostavalla ja rakentavalla tavalla. (Furman et al. 2004) Samankaltaista yhteistyötä on käsitellyt myös Järvinen (2008), joka toteaa, että toimivan työyhteisön eräs tunnuspiirre on se, että työyhteisö käy säännöllisesti läpi yhdessä sovittuja pelisääntöjä. Yhteisö myös tekee sääntöihin tarkennuksia ja luo uusia pelisääntöjä epäselviin tilanteisiin. (Järvinen 2008) Myös Heikkilä-Tammi (2016) toteaa, että yhteistyö ei toimi tehokkaasti ilman pelisääntöjä. Järvinen (2008) lisää, että työyhteisön toimivuuteen voi jokainen organisaation jäsen vaikuttaa omalla toiminnallaan, eli yhteisön toimivuus ei ole ainoastaan esimiesten vastuulla.

Järvinen (2008) on tarkastellut toimivan työyhteisön tunnuspiirteitä ja on kuvannut sen kannattavia rakenteita alla olevan kuvan 13 mukaisesti.



Kuva 13. *Työyhteisön peruspilarit. Mukailten Järvinen (2008, s. 85)*

Järvisen (2008) mukaan toimivan työyhteisön perustana on selkeä organisaation perustehtävä. Tämän jälkeen tukirakenteita on muun muassa toiminnan jatkuva arviointi, avoin vuorovaikutus, yhteiset pelisäännöt ja niin edelleen. Yhteiset pelisäännöt ovat siis yksi vaikuttava tekijä siinä, kuinka toimiva työyhteisö voi olla. Yhdessä sovittuja pelisääntöjä voi Heikkilä-Tammen (2016) mukaan olla esimerkiksi työtilan, vuorovaikutuksen, ristiriitatilanteiden käsittelyn ja kokousten pelisäännöt.

Furmanin et al. (2004) esittämä menetelmä pelisääntöjen kehittämiseen on ratkaisukeskeinen. Tämä tarkoittaa sitä, että esiin tulevat työyhteisön toimintaan liittyvät ongelmat käännetään niitä vastaaviksi tavoitteiksi. Tällaisen ratkaisukeskeisen menetelmän etu on siinä, että se voi edistää toiveikkuutta ja yhteistyöhalukkuutta. Ratkaisukeskeisen menetelmän etu on siinä, että se korostaa voimavaroja ja tapahtunutta edistystä. (Furman et al. 2004). Myös Järvinen (2008) esittää, että ratkaisukeskeisestä otteesta on apua työyhteisön ongelmatilanteiden ratkomisessa. Aiemmin työyhteisöissä vallinneet keskustelu- ja ajattelutapa ovat olleet varsin ongelmakeskeisiä, missä kehittämisen yhteydessä on keskitytty ongelmiin ja niiden syihin. Ongelmakeskeinen menetelmä ei kuitenkaan sovellu ihmisen käyttäytymiseen liittyviin tilanteisiin, sillä inhimillisiä ongelmia on mahdollista ratkaista ilman tietoa niiden syistä. Esimerkiksi mikäli työyhteisön ilmapiiri on kireä, on mielekkäämpää pohtia korjaavia toimenpiteitä ja ratkaisuja kuin miettiä syytä siihen, miksi ilmapiiri on huono. Näin voidaan välttää ongelmaa henkilöivä keskustelu, joka helposti syyllistää työntekijöitä. (Järvinen 2008) Sekä Järvinen (2008) että Furman et al. (2004) toteavat, että ratkaisukeskeisyydessä luo myönteistä ja toiveikasta tunnelmaa tilanteiden ratkomiseen.

Mihin pelisääntöjä tarvitaan? Furmanin et al. (2004) mukaan organisaatioiden toimintaympäristö on muuttumassa yhä monimutkaisemmaksi ja kansainvälisemmäksi, samanaikaisesti organisaatioissa kasvaa odotuksia kehittämisen suhteen. Nämä muutokset luovat paineita sille, että organisaatio luo yhdessä pelisääntöjä muun muassa vuorovaikutuksen suhteen. Järvinen (2008) jatkaa tätä keskustelua ja toteaa, että työyhteisöissä on ennen kaikkea kyse yhteistyöstä. Nykypäivän työelämässä ihmiset toimivat monissa projekteissa, tiimeissä ja verkostoissa, mikä tekee työntekijät hyvin riippuvaisiksi toisten tekemisestä. (Järvinen 2008). Jatkuvan muutoksen ja verkostomaisen yhteistyön työelämässä hallinnan tunne on hyvin merkittävä tekijä. Järvinen (2008) toteaa, että esimerkiksi stressireaktiot eivät tyypillisesti käynnisty, mikäli työntekijällä on vahva hallinnan tunne työtä kohtaan. Heikkilä-Tammi (2016) lisää, että työyhteisön pelisäännöt voivat vahvistaa työn hallinnan tunnetta ja niiden tavoitteena on muun muassa selkiyttää toimintaa.

3.3 Työn tuunaus

Monitilatoimistossa korostuu työn tuunaaminen. Toimintalähtöinen työtapo itsessään muistuttaa työn tuunaamisen periaatteita, jossa työntekijä muuttaa aktiivisesti työtehtävien ja sosiaalisten suhteiden piirteitä. Monitilatoimisto tarjoaa olosuhteet, jossa esimerkiksi vuorovaikutuksen määrä vaihtelee: keskittymistiloissa on huomattavasti vähemmän vuorovaikutusta kuin avotilassa. Jos siis työntekijä kokee tarvitsevänsä keskittymisrauhaa, hän voi tuunata työnsä sosiaalista ympäristöä ja valita sijainnikseen keskittymistilan.

3.3.1 Tausta ja tavoitteet

Työn tuunaamisella (engl. *job crafting*) tarkoitetaan työntekijän aktiivista toimintaa, jossa muutetaan eli tuunataan työtehtäviin, työn sosiaalisiin suhteisiin tai ajattelutapaan liittyviä piirteitä (Wrzesniewski & Dutton 2001). Työn tuunaus vaatii tiettyä mielen-tilaa, jossa työn nähdään koostuvan erilaisista ”rakennuspalikoista”, joita voi koota eri tavalla. Työn elementtien muuntelun avulla voi luoda itselleen innostavampia kokemuksia töissä. (Wrzesniewski et al. 2010) Työn tuunaus sisältää kolme kohdetta, jota työntekijä voi tuunata:

1. Työtehtävät
2. Työn sosiaaliset suhteet
3. Työhön liittyvä ajattelutapa (Wrzesniewski & Dutton 2001).

Mitä työn tuunaus on ja mitä se ei ole? Harjun et al. (2015) mukaan työn tuunaus on muun muassa arjen innovatiivisuutta, oma-aloitteista työn muuttamista itselle mielekkäämmäksi, omien taitojen kattavampaa käyttöä sekä ”laadukkaaseen vuorovaikutukseen panostamista sekä työtä koskevien ajattelu- ja toimintatapojen kehittämistä”. Työn tuunauksessa käsitellään aiemmin mainittuja kolmea elementtiä, joita muokataan, muo-

toillaan tai jopa määritellään uudestaan (Wrzesniewski & Dutton 2001). Työn tuunaus ei sen sijaan pidä sisällään työorganisaation vastaista toimintaa, työpaikan vaihtamista tai ensisijaisesti työtehtävien rajaamista tai pienentämistä (Harju et al. 2015).

Työn tuunaamisessa työntekijä toimii proaktiivisella tavalla, jossa etsitään uusia resursseja eli voimavaroja, uusia haasteita ja vähennetään työn vaativia tai kuormittavia tekijöitä (Petrou et al. 2012). tietyn toiminnan sijaan työn tuunaus on *jatkuva tapa ajatella* tai toimia sekä uteliaisuutta uutta kohtaan. Työn tuunaus on siis jatkuvaluonteista proaktiivista eli ennakoivaa toimintaa, eli ikään kuin reaktiivisen toiminnan vastakohta. Työntekijä toimii aktiivisesti ja muuttaa työnsä piirteitä, jotta työ ei kuluttaisi sopimatoman paljon voimavaroja. (Harju et al. 2015).

Työtehtävien tuunaaminen voi käsittää esimerkiksi työtehtävien rajojen laajentamista. Sosiaalisten suhteiden tuunaaminen voi sisältää sen säätelyä, keiden työtoverien kanssa on päivittäisessä vuorovaikutuksessa. Ajattelutavan, eli työn kognitiivisten piirteiden tuunaus merkitsee sitä, että työntekijä voi muuttaa sitä, mitä ajattelee työtehtävistään ja muista työn piirteistä. Näihin kolmeen piirteeseen kohdistetut muutokset vaikuttavat koko työnteon sosiaaliseen ympäristöön, mikä vuorostaan vaikuttaa työn koettuun merkitykseen ja työidentiteettiin. Tiivistäen voi siis todeta, että työn tuunaajat luovat itselleen ikään kuin erilaisen, uuden työn, ennalta määritetyn työtehtävien raja-aitojen puitteissa (Wrzesniewski & Dutton 2001).

Mikä saa työntekijät tuunaamaan työtään? Wrzesniewski & Dutton (2001) löysivät tutkimuksessaan kolme tekijää, jotka motivoivat työntekijöitä tuunaamaan työtään. Motivaatiotekijät ovat lähtöisin erilaisista yksilöllisistä tarpeista. Työn tuunauksen avulla voi

1. Vahvistaa hallinnan tunnetta työstä, jolloin vältetään töistä vieraantumista.
2. Luoda itselleen positiivista työhön liittyvää minäkuvaa.
3. Toteuttaa inhimillistä perustarvetta olla yhteydessä muiden ihmisten kanssa.

Eräs motivaatiotekijä siis on, että työntekijät tuunaavat työtehtäviään ja vuorovaikutusta luodakseen työn, jossa ovat tyytyväisempiä (Wrzesniewski & Dutton 2001). Tutkimuksessa onkin havaittu, että työn tuunaus on positiivisesti yhteydessä tyytyväisyyteen, sitoutuneisuuteen ja työn tehokkuuteen sekä negatiivisesti yhteydessä poissaoloihin (Ghitulescu 2006, Petrou et al. 2012 mukaan) Työn tuunauksen säännöllinen harjoittaminen tuo mukanaan suotuisia lopputuloksia, kuten esimerkiksi kasvanutta tyytyväisyyttä työtä kohtaan, parempia työn tuloksia ja myös henkilökohtaisen resilienssin koetaan kasvaneen. (Wrzesniewski et al. 2010) Myös Tims et al. (2013) toteavat, että työn tuunaamisella on positiivinen yhteys työn tehokkuuteen.

Alla olevassa kuvassa 14 on esitetty, mitkä tekijät vaikuttavat työn tuunaukseen ryhtymiseen, mitä sen keskeisimmät menetelmät ovat ja mitä vaikutuksia tuunauksella on.



Kuva 14. *Työn tuunaus. Mukailten, Wrzesniewski & Dutton (2001).*

Teoreettiselta taustaltaan työn tuunaaminen liittyy work design –teorioihin, eli se on näiden teorioiden uudempi muoto. Grant & Parker (2009) ovat jakaneet organisaatio-käyttäytymiseen liittyvät work design –teoriat kahteen pääryhmään: työn suhteisiin ja vuorovaikutukseen liittyviin teorioihin (engl. *relational work design model*) sekä proaktiivisiin teorioihin (engl. *dynamic model of work design and proactive behavior*). Edellinen teoriaryhmä käsittelee työn sosiaalista kontekstia ja sitä, kuinka työ, työroolit, tehtävät ja projektit ovat tiiviissä vuorovaikutuksessa työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen ja yhteistyön kanssa. Esimerkki näistä teorioista ovat työn vaatimusten ja voimavarojen malli (engl. *jobdemand-resources (JD-R) model*). Jälkimmäiset, proaktiiviset teoriat käsittelevät sitä, kuinka työn piirteitä muokataan eri tavoin ja kuinka työntekijät ovat aktiivisia toimijoita näissä toimenpiteissä. Työn tuunaaminen kuuluu näin ollen proaktiivisiin teorioihin. Toisaalta, työn tuunaus on yhdistetty myös työn vaatimusten ja voimavarojen malliin siten, että työn tiettyjä vaatimuksia ja voimavaroja tuunataan (Petrrou et al. 2012). On siis kiinnostavaa havaita, että yhtäältä Grant & Parker (2009) pitävät työn tuunaamista erityisesti proaktiivisena, työn piirteiden tuunaamisena. Sen sijaan Petrrou et al. (2012) käsittelevät työn tuunaamista JD-R –mallin kautta, joka Grant & Parkerin (2009) mukaan on ensisijaisesti työn sosiaaliseen kontekstiin liittyvä teoria. Mahdollista on, että tätä näkökulmaeroa selittää se, että työn tuunaamisen yksi muoto on sosiaalisen vuorovaikutuksen proaktiivinen tuunaaminen – eli työn tuunauksessa vaikuttaa olevan sekä sosiaalisia että proaktiivisia elementtejä.

3.3.2 Työn tuunaus käytännössä

Tehty päivittäinen työ koostuu pitkälti tietyistä tehtävistä. Wrzesniewski & Dutton (2001) tarkastelivat aiemmissa tutkimuksissa (Ilgen & Hollenbeck 1992; Griffin 1987) käsiteltyjä työtehtäviä. Työntekijän työnimikkeen alle on koottu tiettyjä työtehtäviä, joista yksittäinen työntekijä on vastuussa. Työtehtävät ovat siten ikään kuin työn ja työpäivien peruskomponentteja tai rakennusaineita. Työtehtävät (engl. *tasks*) pitävät sisällään ennalta määritettyä työtoimintoja (engl. *activities*), joita työntekijä tyypillisesti tekee tiettyinä ajanjaksona. Työn tuunaamisessa on siis kyse siitä, että työntekijä muokkaa työtehtävien tai sosiaalisten suhteiden rajoja. Työtehtävän tuunaus siis voi pitää sisällään sitä, kuinka monta työtoimintoa tehdään ja millaisia ne ovat laadultaan. (Wrzesniewski & Dutton 2001)

Kuten aiemmin todettiin, työn tuunauksessa muokataan kolmea työn elementtiä: työtehtäviä, sosiaalisia suhteita ja ajattelutapaa. Berg et al. (2010, s. 186) laatiman työn tuunauksen haastattelurungon avulla voidaan täsmentää kolmen tuunattavan ominaisuuden piirteitä.

1. Työtehtävien määrä ja laatu
 - a. Työtehtävät, jotka eivät kuulu työnkuvaan ja niiden tekeminen.
 - b. Vähemmän työtehtäviä
 - c. Eri tyyppisten työtehtävien tekeminen
2. Työn sosiaaliset suhteet
 - a. Siihen vaikuttaminen, keiden kanssa työtä tehdään
 - b. Vuorovaikutuksen muuttaminen muiden työkavereiden kanssa
3. Työhön liittyvä ajattelutapa
 - a. Muutetaan työhön liittyvää ajattelutapaa
 - b. Mietitään, mikä on oman työn merkitys tai tarkoitus. (Berg et al. 2010)

Työn tuunaaminen voi työstä riippuen ilmetä eri muodoissa. Työtehtävien tuunaus voi ilmetä siten, että projektin jäsenet ottavat lisää tehtäviä, jotta projekti saadaan päätökseen. Näin työ tehdään aikataulujen puitteissa ja työntekijät kokevat voivansa vaikuttaa siihen, kunpa projekti etenee. Työntekijä voi myös laajentaa työkuvaansa mentoroinnilla uutta työntekijää. Myös erilaisia työympäristöjä voidaan kokeilla. Sosiaalisten suhteiden tuunaus voi näkyä eri tavoin. Työntekijät voivat antaa toisilleen palautetta ja olla enemmän läsnä vuorovaikutustilanteissa. Käytännön esimerkki voi olla myös se, että käy lounaalla eri seurassa kuin tavallisesti. Esimerkiksi sairaaloissa siivooja voi osoittaa välittämistä potilaille, jolloin siivoojat voivat kokea olevansa mukana auttamassa potilaita – tehty työ liittyy suurempaan kokonaisuuteen. Ajattelutavan tuunaus voi olla sitä, että työntekijä kannustaa itseään armollisesti ja rohkaisevasti sekä pohtii työnsä merkitystä. Työstä voidaan ottaa myös lisävastuita, jolloin työ liittyy isompaan kokonaisuuteen. (Wrzesniewski & Dutton 2001; Harju et al. 2015) Yksittäisen työntekijän lisäksi työn tuunausta voi tehdä myös tiimin tasolla (Tims et al. 2013).

3.4 Tiivistelmä ja päätelmät

On vaikeaa muodostaa yhtä ainoaa sopivaa luonnostelua siitä, millainen on ”tyypillinen tietotyöntekijä”. Vaikuttaa mielekkäämmältä pohtia, millaisia erilaisia tarpeita tietotyöntekijöille nousee työn tekemisestä tai minkälaiset tekijät tyypillisesti luonnehtivat erilaista tietotyötä ja minkä verran tietyllä tietotyöntekijällä on näitä tarpeita. Tyypillisesti tietotyöhön liitettyjä piirteitä ovat ainakin tiedon etsiminen ja käyttäminen, vuorovaikutus ja itsenäisyys, yhdessä tekeminen, ongelmanratkaisu ja oppiminen. Tietotyötä voi myös tarkastella siitä näkökulmasta, miten liikkuvaa se on: erilaiset vuorovaikutustarpeet voivat johtaa siihen, että toinen tietotyöntekijä käyttää pääosin yhtä työpistettä, kun taas toinen matkaa maailmalla palaverista toiseen. Tietotyön erilaisten puolien, tarpeiden ja piirteiden avulla voidaan havaita, että niiden avulla voidaan muodostaa lukemattomia erilaisia yhdistelmiä – kahta täysin samanlaista tietotyöntekijää ei liene olemassa. Eräs työntekijä voi tehdä hyvin luovaa työtä oman työpisteensä ääressä joka päivä, toinen kulkee palaverista toiseen, mutta työ ei ole yhtä luovaa. Joku työntekijä tekee työn ensisijaisesti tiimissä, toinen enimmäkseen yksin. Työn tekemisen muodot siis vaihtelevat. Voidaan pohtia, että työntekijän olisi hyvä tuntea oman työnsä tarpeet: millaisissa sosiaalisen vuorovaikutuksen, työvälineiden ja fyysisen työympäristön puitteissa työ sujuu parhaiten.

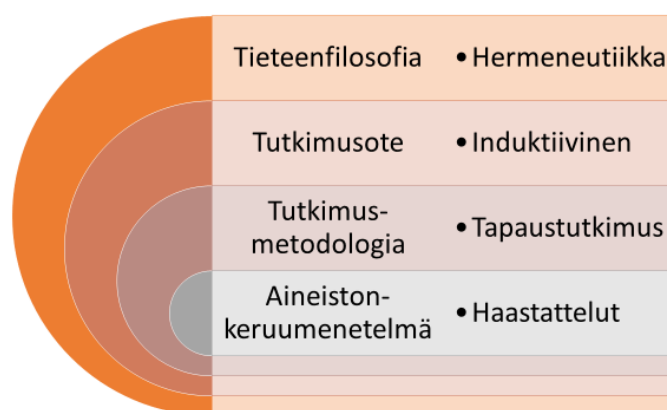
Tietotyö tapahtuu erilaisissa yhteisöissä, joten yhteisön on hyvä laatia joitakin yhteisiä toimintatapoja toiminnan sujuvuuden varmistamiseksi. Näitä toimintatapoja kutsutaan pelisäännöiksi. Tietotyöyhteisö koostuu yksittäisistä työntekijöistä, joiden työn tarpeet voivat vaihdella paljon. Tästä syystä on hyvä, että työntekijöillä on mahdollista suunnitella työpäiväänsä ja tehdä jonkinasteisia muutoksia esimerkiksi siihen, missä työ on järkevintä tehdä. Työn tuunaus tapahtuu työyhteisön pelisääntöjen ja työnantajan kanssa sovittujen reunaehtojen mukaisesti. Perinteisesti työn tuunaukseen kuuluu kolmen eri osa-alueen tuunaus: työtehtävien, työn sosiaalisen puolen tai työtä koskevan ajattelun tuunaus. Riippuneen paljon organisaatiosta, miten paljon yksittäinen työntekijä voi tuunata työtään ja miten siitä raportoidaan.

4. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen tieteellistä viitekehystä sekä kuvataan tutkimusprosessin etenemistä. Tutkimuksen tieteellinen viitekehys esitetään Saundersin et al. (2009) sipulimallin avulla. Saundersin et al. (2009) malli käsittelee erityisesti liikkeenjohdon tutkimusta, joten malli sopinee myös tämän tutkimuksen lähtökohdaksi – tutkimuksen fokuksessa on yrityksen työntekijät ja organisaatioiden työympäristöt. Mallin avulla esitetään ja perustellaan muun muassa tutkimuksen tieteenfilosofiaan, tutkimusotteeseen ja –metodologiaan liittyviä valintoja. Tämän jälkeen esitellään, kuinka tutkimus on käytännössä toteutettu, toisin sanoen kirjallisuuskatsauksen ja empiirisen tutkimuksen avulla. Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin laadullisin menetelmin. Saatua haastatteluaineistoa analysoitiin koodaamalla ja tämän jälkeen koodattua aineistoa myös kvantifioitiin. Luvun lopussa esitellään myös tutkimuksen kohdeorganisaatio, Martela.

4.1 Tieteellinen viitekehys

Tutkimuksen taustalla oleva tieteenfilosofia ohjaa koko tutkimuksen tekemistä, joten on tärkeää kuvata tätä tutkimusta ohjaavia valintoja. Tutkimuksen tieteellistä viitekehystä kuvataan Saundersin et al. (2009) esittämän viitekehysten avulla. Saundersin et al. (2009) esittämä niin sanottu ”sipulimalli” ja tämän tutkimuksen valinnat on kuvattu alla olevassa kuvassa 15.



Kuva 15. Saundersin sipulimalli. Mukailten Saunders et al. (2009).

Kuvaa tulkitaan uloimmasta kerroksesta aina ”sipulin” ytimeen asti. Uloimmalla kerroksella ovat tutkimuksen tieteenfilosofiset valinnat, tämän jälkeen määritellään tutki-

musote ja –metodologia. Sipulin ytimessä on aineistonkeruumenetelmä. Näitä kaikkia neljää osatekijää käsitellään seuraavissa alaluvuissa.

4.1.1 Tieteenfilosofia: hermeneutiikka

Tieteenfilosofialla tarkoitetaan tutkijan oletuksia maailmasta. Saundersin et al. (2009) mukaan tieteenfilosofiassa on kaksi pääasiallisinta suuntausta: ontologia ja epistemologia. Ontologiassa tarkastellaan sitä, minkälaisia oletuksia ihmiset tekevät maailman toiminnasta – kyseessä on siis todellisuuden luonteen pohtimista. Epistemologiassa pohdinnan kohteena on tieto: mikä on hyväksyttävää tietoa tietyllä tutkimusalalla? Saunders et al. (2009) esittelevät myös liikkeenjohdon tutkimuksessa käytettyä neljää tutkimusfilosofiaa, jotka ovat positivismi, realismi, interpretivismi ja pragmatismi. Nämä tutkimusfilosofiat eroavat toisistaan niin ontologian kuin epistemologian suhteen.

Hieman vastaavan kaltaiseen jakoon on päätenyt Olkkonen (1994), jonka mukaan tieteenkäsitysten pääasiallisimmat suuntaukset ovat positivismi ja hermeneutiikka. Näillä tieteenkäsityksillä on erilaiset mahdollisuudet ja soveltuvuusalueet. Positivistisen tieteenkäsityksen tavoite on selittää ilmiöitä. Siinä kuvataan todettuja tosiasioita ja jätetään epävarmat tai pohdinnan avulla syntyneet tulokset tarkastelun ulkopuolelle. Näin ollen positivistisen tieteenkäsityksen mukainen tutkimus on toistettavissa olevaa; positivismin perusajatus onkin, että tutkimus ei riipu tutkijasta. Tieto näin ollen perustuu ”koviin faktoihin”. Positivismissa tarkastellut kohteet ovat usein helposti strukturoitavissa ja asetetut kysymykset ovat tutunomaisia. Positivistinen tieteenkäsitys on tyypillistä esimerkiksi fysiikan, kemian ja biologian alalla. (Olkkonen 1994)

Hermeneuttinen tieteenkäsitys sen sijaan korostaa tulkintaa, merkityksiä ja ymmärtämistä. Tavoitteena on näin ollen ymmärtää ilmiötä. Hermeneutiikassa tarkastellaan aineistoa ymmärryksen näkökulmasta ja näin ollen tutkimustulokset ovat positivismia enemmän tutkijasta riippuvaisia. Aineisto on useimmiten kvalitatiivista ja ”pehmeää” aineistoa. Tutkittavat ilmiöt voivat olla luonteeltaan uusia ja sellaisia, että niistä on vaikeaa saada tilastollisiin menetelmiin soveltuvaa aineistoa. Tutkittavaa ilmiötä voi myös luonnehtia sen vaikea strukturoitavuus. Esimerkiksi historia, estetiikka ja teologia ovat esimerkkejä tieteenaloista, joissa hermeneutiikka vallitsee tieteenkäsityksenä. (Olkkonen 1994)

Tässä tutkimuksessa tutkittava ilmiö on erään organisaation työympäristö ja sen käyttäjien kokemukset ympäristössä toimimisesta. Ilmiöstä ei siis voi saada objektiivisesti mitattavaa dataa, vaan tutkimuksessa korostuvat tutkittavien henkilöiden kokemukset ja toiminta ja vuorovaikutus toisten henkilöiden kanssa. Näin ollen tämän tutkimuksen filosofia noudattelee hermeneuttisen suuntauksen perinteitä. Tutkimuksen tieteenfilosofista valintaa perustelee se, että kyseessä olevassa tutkimuksessa korostuu tutkijan subjektiivinen näkemys ja tehdyt tulkinnat haastatteluaineistosta. Myös haastatteluaineisto koostuu yksilöiden tulkinnoista havainnoitavasta ilmiöstä. Kyseessä on siis kvalitatiivi-

nen aineisto. Tutkimuksen tavoitteena on myös saada syvää ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä; millaista tietotyön tekeminen on monitilatoimistoissa ja millaista vuorovaikutus ympäristössä vallitsee. Tutkimus sisältää siis yksittäisten ihmisten näkemyksiä todellisuudesta.

4.1.2 Tutkimusote: induktiivinen

Seuraavana sipulimallissa määritellään tutkimusote. Saundersin et al. (2009) mukaan tutkimusotteita on kaksi pääasiallisinta suuntausta: induktiivista ja deduktiivista. Deduktiivisessa tutkimusotteessa teoriaa ja tutkimuksen teoria on muodostettu etukäteen ja tutkimustrategiassa testataan kehitettyä teoriaa. Sen sijaan induktiivisessa tutkimusotteessa lähtökohtana on kerätty data, jonka analysoimisen perusteella muodostetaan teoriaa.

Deduktiivinen menettelyssä tavoitteena on selittää muuttujien välisiä kausaliteetteja. Kerätty data on siis usein kvantitatiivista ja muutenkin menetelmä on hyvin strukturoitu. Kerätty data on usein määrällisesti suurta, jotta sen perusteella voidaan yleistettäviä tuloksia. (Saunders et al. 2009)

Induktiivisessa menettelyssä pyritään saamaan ymmärrystä siitä, millaisia merkityksiä ihmiset liittävät eri tapahtumiin. Menettely on siis joustavampi kuin deduktiivinen tutkimusote ja tutkija voi tarvittaessa tutkimuksen edetessä hieman muuttaa tutkimuksen suuntaa ja painotusta. Kerätty data on siis usein kvalitatiivista. Induktiivisessa tutkimusotteessa on myös hyvä tiedostaa se, että tutkija omine tulkintoineen on mukana tutkimusprosessia. (Saunders et al. 2009)

Näin ollen tämän tutkimuksen tutkimusote mukailee induktiivisen tutkimusotteen piirteitä. Kuten yllä todetaan, tämän tutkimuksen tavoitteena on tuottaa ymmärrystä ja tätä tarkoitusta varten on käytetty kvalitatiivista aineistoa. Tutkimuksen alussa käytössä oli analysoimaton tutkimusaineisto, joka toimi tämän tutkimuksen lähtökohtana. Haastattelua analysoimalla nousi tarpeita kirjallisuuskatsaukselle ja teorian muodostamiselle.

4.1.3 Tutkimusmetodologia: tapaustutkimus

Tutkimusotteen määrittämisen jälkeen otetaan kantaa tutkimusmetodologiaan. Tämä tutkimus on luonteeltaan tapaustutkimus (engl. *case study*). Tapaustutkimuksessa voidaan tutkia yksittäistä tapahtumaa, rajattua kokonaisuutta ”tai yksilöä käyttämällä monipuolisia ja eri menetelmillä hankittuja tietoja” (Saarinen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Tapaustutkimuksen toteuttamisen vaihtoehtoja ovat yhden (engl. *single-case*) tai useiden tapauksien (engl. *multiple case*) tarkastelu (Järvinen & Järvinen 2011). Myös Saarinen-Kauppisen & Puusniekan (2006) mukaan tapaustutkimuksen tutkimuskohteena voi

olla yksittäisen tai usean tapauksen lisäksi myös tilanne tai tapahtuma. Tapaustutkimuksessa oleellista on se, että tapauksen tulisi muodostaa jonkinlainen kokonaisuus. Tässä tutkimuksessa tarkasteltu tapaus on yksi kohdeyritys, joten kyseessä on yksittäinen tapaus. Järvisen & Järvisen (2011) mukaan yksittäistä tapaustutkimusta voidaan käyttää, mikäli on mahdollista päästä käsiksi harvinaiseen tai vaikeasti lähestyttävään tapaukseen. Lisäksi kun yksittäistä tapausta valitaan, tulisi huomioida muun muassa millaisia asioita siitä voi saada esille esimerkiksi tarkkailemalla järjestelyjä, havainnoimalla, haastatteleamalla tai prosesseja seuraamalla. (Järvinen & Järvinen 2011).

Tapaustutkimuksessa käytetään tiedonhankinnan menetelminä haastatteluja, kyselyitä, havainnointia ja arkistomateriaalia. Näin ollen saatava tieto voi olla luonteeltaan kvalitatiivista tai kvantitatiivista. (Järvinen & Järvinen 2011) Tässä diplomityössä käsiteltävä tutkimus liittyy hankkeeseen, jossa kohdeorganisaatiossa suoritettiin sekä haastatteluja että havainnointeja. Tämän tutkimuksen aineisto rajoittuu aikataulullisista syistä tapauksesta saatuihin haastatteluihin, eli kvalitatiiviseen dataan.

Kun tutkimusmetodologiana on tapaustutkimus, on hyvä kiinnittää huomiota yleistettävyyteen ja edustavuuteen. Kun tapausta tutkitaan, on usein pyrkimyksenä saada lisää ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä, pyrkimättä yleistettävään tietoon. Kun tapaustutkimusta arvioidaan, on hyvä arvioida tutkimustuloksia isommassa mittakaavassa; miten tutkimustuloksia voidaan soveltaa muualle ja kuinka yksittäisestä tapauksesta saatuja tuloksia voidaan hyödyntää laajempia tutkimuksia suunniteltaessa. (Saarinen-Kauppinen & Puusniekka 2006)

Saarinen-Kauppinen & Puusniekka (2006) toteavat myös, että tapaustutkimuksessa tulosten merkitystä voi vahvistaa, kun esittää perusteellisen kuvauksen aineistosta ja käytetyistä analyysimenetelmistä. Tähän pyritään myös tässä tutkimuksessa; aineistoa ja sen analyysiä käsitellään tarkemmin seuraavissa alaluvuissa.

4.1.4 Aineistonkeruumenetelmä: haastattelut

Lopuksi Saundersin et al. (2009) mallissa määritellään aineistonkeruumenetelmä. Kun kyseessä on laadullinen tutkimus, on perinteisimpiä tutkimusaineiston keräämisen menetelmiä erityisesti haastattelut ja havainnoinnit, eli observoinnit. Myös valmiita aineistoja on mahdollista käyttää tai erilaisia kertomuksia tai kirjoitelmia. Aineiston keräämisen menetelmän määrittelee tutkimusongelma. (Saarinen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Haastattelut voivat olla muodoltaan erilaisia. On mahdollista haastatella joko yksilöä tai ryhmää. Avoimissa haastatteluissa keskustelua ei ole sidottu ennalta määriteltyyn runkoon, vaan siinä puhutaan tietyistä teemoista, jotka tutkija on etukäteen valinnut. Avoin haastattelu voi näin ollen muistuttaa tavallista keskustelutilannetta. Teemahaastatteluisa ei niin ikään ole ennalta määriteltyjä kysymyksiä. Se on avointa haastattelua muodol-

lisempi: kaikille haastateltaville esitetään ennalta määritellyt teemat. Teemahaastattelussa haastateltavan omalle, vapaalle puheelle on sijaa. (Saarinen-Kauppinen & Puusniekka 2006)

Puolistrukturoiduissa haastatteluissa kaikki haastateltavat vastaavat (lähes) samoihin kysymyksiin samassa järjestyksessä. Käytetyt haastattelukysymykset voivat kuitenkin hieman vaihdella haastateltavasta riippuen, mutta haastatteluteemat säilyvät samoina. Tällainen haastattelumenettely on tyypillinen silloin, kun halutaan tietoa tietyistä asioista, eikä näin ollen haastateltavalla ole yhtä suuria vapauksia kuin esimerkiksi avoimessa haastattelussa tai teemahaastattelussa. (Saarinen-Kauppinen & Puusniekka 2006)

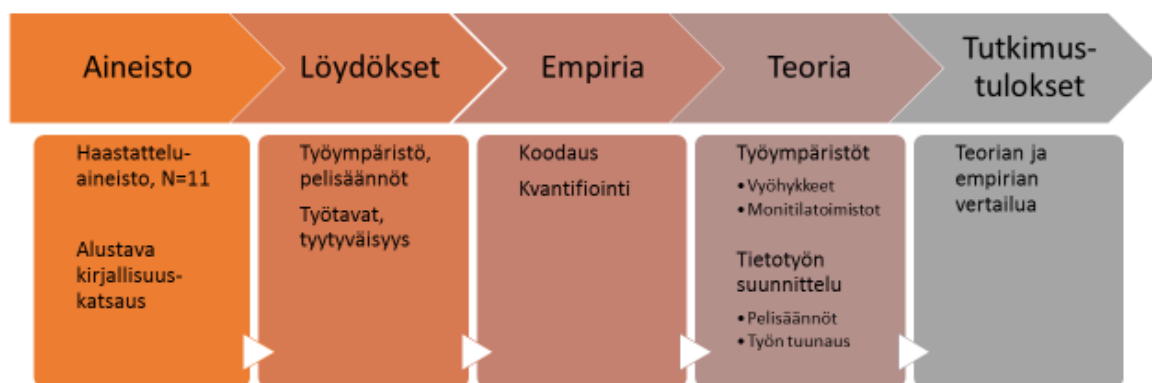
Strukturoidusta haastattelusta käytetään myös nimeä lomakehaastattelu, jossa haastattelussa on mukana haastattelulomake. Lomakkeessa on usein valmiit kysymykset ja valmiit vastausvaihtoehdot. Strukturoitu haastattelu sopii käyttöön varsinkin silloin, kun analyysinä on tarkoitus käyttää tilastollisia menetelmiä tai esimerkiksi kvantifiointia. (Saarinen-Kauppinen & Puusniekka 2006)

Tässä tutkimuksessa haastattelutyyppi oli siis puolistrukturoitu yksilöhaastattelu. Haastatteluja varten oli laadittu ennalta valmis haastattelurunko, jota haastattelutilanteessa käytettiin. Haastatteluissa esitettiin välillä myös täsmentävä lisäkysymyksiä. Osa haastatteluista toteutettiin englanniksi ja osa suomeksi.

Haastattelut tehtiin yhdessä kohdeyrityksessä ja haastatteluiden ohessa toteutettiin lisäksi havainnointi. Tutkimuksessa hyödynnettiin aikataulullisista syistä vain haastatteluaineistoa. Näin ollen tämän tutkimuksen aineisto on kvalitatiivista, eli laadullista aineistoa. Saatu haastatteluaineisto oli valmiiksi litteroitu, joten tämän tutkimuksen tehnyt henkilö ei osallistunut haastatteluiden suunnitteluun, valmisteluun tai toteuttamiseen. Aineistonkeruuta, tutkimuksen kuvausta ja analyysiä käsitellään tarkemmin seuraavassa luvussa.

4.2 Tutkimuksen kuvaus ja tutkimusaineisto

Seuraavalla sivulla oleva kuva 16 havainnollistaa tutkimuksen etenemistä kohti tulosten saamista.



Kuva 16. Tutkimuksen eteneminen aineistosta tuloksiin.

Tutkimus lähti liikkeelle aineisolähtöisesti. Aluksi oli kohdeyrityksestä kerätty haastatteluaineisto, joka oli kerätty POP UP –hankkeessa joulukuussa 2015. Litteroituja haastatteluja oli yhteensä yksitoista. Haastateltavat työntekijät olivat kolmesta eri tiimistä, eli osa haastatteluista oli markkinoinnin, offering-tiimin tai sisustussuunnittelun työntekijöitä. Tavoitteena haastatteluissa oli selvittää, kuinka työntekijät toimivat monitilatoimistossaan ja saada heiltä näkemyksiä kyseisestä toimistotyypistä. Aineiston lisäksi samaan aikaan suoritettiin alustava kirjallisuuskatsaus.

Haastattelut käytiin huolellisesti läpi ja niistä etsittiin erilaisia, esiin nousevia tekijöitä. Havaittiin, että haastatteluista nousi esille erityisesti työtavat, monitilatoimisto työympäristönä, yhteiset työympäristön pelisäännöt, työntekijöiden kokemaa tyytyväisyys ja näkemykset siitä, millainen hyvä toimisto on. Näiden löydösten perusteella empiriasta aineistoa analysoitiin tarkemmin. Tämä analyysi on avattu tarkemmin seuraavassa kappaleessa.

Teoriaosuutta varten alettiin etsiä kirjallisuutta ensiksi monitilatoimistosta työympäristönä. Lähtökohtana oli työympäristön nelikenttämalli. Tieteellisiä artikkeleita haettiin muun muassa viitetietokanta Scopuksesta sekä Google Scholarista hakusanoilla Activity-Based Working, ABW, work environment, Flexible office, Hot-desking, Non-territorial working sekä free sitting. Samaa ideaa kuvaa siis useampi eri termi, joten hyvin systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tekeminen oli haastavaa. Tutkimuksista tehdessä tuli havainto, että monitilatoimistot eli toimitalähtöiset työympäristöt eivät ole saaneet vakiintunutta termistöä uutuutensa vuoksi. Tutkimusalue on siis suhteellisen tuore – näin ollen teoriaosuudessa käytettiin harkinnanvaraista otantaa artikkeleiden löytämisessä.

4.3 Tutkimusaineiston analyysimenetelmät

Tutkimusaineisto oli yhdestätoista haastattelusta koostunut, kokemusperäinen kvalitatiivinen aineisto. Haastatteluissa oli vuorollaan yksi kohdeorganisaation työntekijä. Yhdestätoista haastattelusta työntekijästä viisi oli sisustussuunnittelijaa ja kuusi kuului

joko offering- tai markkinointitiimiin. Nämä ryhmät erosivat toisistaan työn sisällön lisäksi siinä, että sisustussuunnittelijoilla oli vielä nimetty työpiste, kun taas muilla haastatelluilla ei ollut nimettyä työpistettä. Anonymiteetin säilymiseksi sekä offering- että markkinointitiimin jäseniä käsitellään samana ryhmänä. Merkittävin ero näiden ryhmien välillä oli kuitenkin nimetyn työpisteen käyttäminen ja tästä syystä haastateltavia käsitellään tämän erottavan tekijän mukaan – ei sen mukaan, kuuluuko sisustussuunnittelijoihin, offering-tiimiin tai markkinointitiimiin. Analyysissä haastatelluista henkilöistä käytettiin tunnusta S (sisustussuunnittelijat) tai M (markkinointi tai offering).

Laadullisen aineiston analysointiin on tarjolla erilaisia menetelmiä, mutta ylipäätään analyysissä on kyse aineiston purkamisesta, kokoamisesta ja eheyttämisestä. Yksi vaihtoehto on aineiston koodaaminen, mikä tarkoittaa sitä, että kokonaisuus jaetaan pienimpiin osiin ja muodostetaan sisällöllistä jäsentämistä. Tämän jälkeen jäsentämisestä muodostetaan synteesi. (Saarinen-Kauppinen & Puusniekka 2006) Tämän tutkimuksen tapauksessa analysointi eteni seuraavasti. Haastatteluaineiston huolellisen lukemisen jälkeen muodostettiin koodit, joiden avulla aineisto luettiin läpi uudelleen ja kutakin koodia vastaava tekstin osio merkittiin koodin mukaisella värillä. Koodit muodostuivat tämän tutkimuksen tutkimuskysymysten perusteella. Näin ollen haastatteluaineisto koodattiin seuraavilla koodeilla

- Työprofiili (työnkuva ja liikkuvuus, palaverit)
- Yksilön henkilökohtaiset työtavat
- Organisaatio (käytänteet, pelisäännöt)
- Mielipide siitä, millainen on hyvä toimisto
- Monitilatoimistossa havaitut hyödyt
- Monitilatoimistossa havaitut ongelmakohdat
- Muu kiinnostava tekijä

Koodatut tekstinpätkät sijoitettiin kutakin koodia vastaavaan taulukkoon. Haastattelusi-
taateista koostuvia taulukoita oli seitsemän. Taulukon riveinä oli haastatellut henkilöt. Muodostetuista taulukoista havainnoitiin esille nousevia tekijöitä. Esimerkiksi organisaatiota koskevista sitaateista poimittiin esimerkiksi pelisääntöjä ja arvoja. Kustakin sitaatista nostettiin esille asiat tiivistetyssä muodossa. Näin pystyttiin luokittelemaan koodeja edelleen. Esimerkiksi onnistumista kuvaavat sitaatit pystyttiin jakamaan ryhmään valinnanvapaus, tyytyväisyys tiettyyn tilaan, tiedonjakoon ja niin edelleen.

Analyysimenetelmänä käytettiin myös määrällisiä menetelmiä. Edellä mainitut tiettyihin ryhmiin kuuluvat sitaatit laskettiin eli aineisto kvantifiointiin. Määrällinen analyysi voi olla Saarinen-Kauppisen & Puusniekan (2006) mukaan olla soveltuva myös laadulliseen tutkimukseen, sillä sen eräs on se, että laskemalla voi saada varmuutta siitä, että aineistosta tehdyt päätelmät eivät perustu ainoastaan tutkijan omaan tuntumaan. Tässä tutkimuksessa laskelmista muodostettiin kvantifiointitaulukko.

4.4 Kohdeorganisaatio: Martela Oyj

Martela Oyj on suomalainen toimistokaluste- ja työympäristöpalveluita tarjoava perheyritys. Yrityksessä työskenteli vuonna 2015 keskimäärin 622 työntekijää ja liikevaihtoa oli 132.8 miljoonaa euroa (Martela, avainluvut). Martela on perustettu vuonna 1945, eli yritys on yli 70 vuotta vanha. Tuona aikana myös työympäristöt ovat muuttuneet: perustamisen vaiheessa ajankohtaista oli sodan jälkeisen yhteiskunnan jälleenrakentaminen, nyt yritys suunnittelee ja toteuttaa muun muassa toimintalähtöisiä työympäristöjä. (Martelan historia)

Martela Oyj:n ydinliiketoimintaa on työ- ja oppimisympäristöjen suunnittelu ja toteutus. Työn tavoitteena on tarjota palveluita ja tuotteita, jotka ovat laadukkaita, innovatiivisia ja ergonomisia. Martelan tuotantoa on Suomen ja Ruotsin lisäksi myös Puolassa, pääasiallisina markkina-alueina Itämeren alue ja Norja. (Martela nyt)

Martelan nettisivuilla kerrotaan yrityksen missiosta, visiosta, strategiasta ja arvoista. Yrityksen missio on *better working*, visiona toimii *people centric workplaces* ja strategiana on *Supporting customer business with Martela Lifecycle®*. Martelan arvoja ovat *family business*, *passion for innovations*, *user driven design* sekä *Finnish*. Suomalaisuuden arvo on näkynyt esimerkiksi siten, että Martelan palveluille ja tietyille tuotteille on myönnetty Avainlippu-tunnus. (Martela, lehdistötiedote)

5. EMPIRIAN LÖYDÖKSET

Tässä luvussa käydään läpi haastatteluaineiston analysoinnin tulokset. Kuten edellisessä luvussa mainittiin, analysointi tehtiin koodaamalla ja kvantifioimalla. Näin ollen tämän luvun kappalejakokin myötäilee analysoinnissa käytettyjä koodeja. Kvantifointitaulukoita lukiessa lukijan kannattaa kiinnittää huomiota taulukoista löytyvään termiin n , joka tässä tutkimuksessa viittaa mainintojen määrään. Termi n ei siis viittaa haastateltaviin henkilöihin, vaan litteroituun haastattelutekstiin ja siinä ilmeneviin mainintoihin. Tällä menettelyllä pyrittiin saamaan selville, mitkä tekijät aineistosta erityisesti nousevat esille. Tässä luvussa esitetään joitakin sitaatteja haastatteluista. Englanniksi olleet haastattelusitaatit on käännetty mahdollisimman huolellisesti suomeksi. Sitaatin perässä oleva tunnus S tai M, esimerkiksi S3 tai M2, viittaavat haastateltuihin työntekijöihin. Tunnus S viittaa sisustussuunnittelijoihin, tunnus M viittaa markkinointi- ja offering – tiimin jäseniin.

Empiriaa käsitellessä pyrittiin saamaan selville, nouseeko aineistosta esille teoriassa mainittuja monitilatoimistojen hyötyjä tai ongelmakohtia. Lisäksi pyrittiin selvittämään, kuinka työntekijät toimivat työympäristössään. Tämä luku sisältää ainoastaan empirian kuvausta ja löydöksiä, eli varsinainen teorian ja empirian vertailu tapahtuu ensi luvussa, jossa esitellään tutkimuksen tulokset.

5.1 Kohdeyrityksen tilanne

Tämän luvun havainnot koskevat niitä aineistosta löytyneitä sitaatteja, joissa haastattelut kuvasivat yrityksensä tilannetta monitilatoimiston suhteen ja yrityksen arvoja.

5.1.1 Edelläkävijyys ja monitilatoimiston kehitysvaihe

Alla olevassa taulukossa 4 on niiden mainintojen lukumäärät, jotka koskivat joko tilannetta monitilatoimistossa tai Martelan arvoja.

Taulukko 4. Yrityksen tilanne.

Havainto	n
Martelan edelläkävijyys alalla, tilanne monitilatoimiston suhteen	10
Martelan arvoja	6

Haastatteluiden aikana tuli useasti esille kohdeyrityksen **edelläkävijyys** monitilatoimistojen suhteen. Haastattelusitaateista ilmeni, että koko toimiala vaikuttaa olevan murrok-

sessä. Martela vaikuttaa kuvausten perusteella olevan ylläpitovaiheessa toimistonsa suhteen. Kohdeyrityksessä enää yhdellä henkilöllä on oma työhuone ja ainoastaan sisustus-suunnittelijoilla on vielä nimetyt työpisteet. Sisustussuunnittelijat voivat kuitenkin halutessaan käyttää kaikkia työympäristön tiloja, mutta työn materiaalitարpeiden vuoksi on mielekästä, että on vielä omat työpisteet edelleen käytettävissä.

”No yrittää ainakin olla sellainen edelläkävijä tässä toimistokalusteiden puolella, ja myös muissa palveluissa, että on kehittänyt niitä. Lähetään just tästä määrittelyn, niiku työntekemisen ja määrittelyvaiheista, ja sitä kautta suunnitteluun” (S4)

”No esimerkiksi nyt ensimmäisten joukossa ollaan oltu tätä monitilatoimistoa viemässä eteenpäin ja tekemässä kartotusta työn tekemisen ylipäättänsä, minkä tyyppistä niiku työtä ihmiset tekee ja minkälaisia tarpeita niillä on sen suhteen.” (S1)

”Meillä on itse asiassa sellainen malli nimeltä Martela life cycle, missä on neljä vaihetta. Määrittely, suunnittelu, toteutus ja ylläpito. Ja nyt täällä Martela-talossa olemme ylläpidon vaiheessa.” (M6)

Haastateltavat kuvasivat myös monitilatoimistojen teoreettista taustaa puhumalla erilaisista työympäristöjen vyöhykkeistä ja työntekijöiden profiileissa. Toimistossa ilmenee niin julkinen, puolijulkinen kuin yksityinenkin vyöhyke. Martelalla on käytössään myös neljän C:n malli, jonka avulla työympäristöä voidaan tarkastella.

”meillä on täällä alakerta on aika tällaista **julkista vyöhykettä**, et tänne voi tulla aika... asiakaskin voi tulla spontaanisti. Mutta sitten meillä on tuo keskikerros **puolijulkista**, et siellä vaan isännän kanssa voi olla. Et se on meillä vähän niiku tällainen pääkerros, missä tehdään. Siellä välillä on toki asiakkaita tai kumppaneita, mutta ne on sit aina jonkun isännän kanssa. Mut sitten toi kolmonen on taas ihan **yksityistä aluetta**. Siellä on taloushallintoa, ja projekteipalveluja, missä käsitellään jotain luottamuksellisia matsuja ja sit ei mulle sellaista omalla tavallaan mun työssä ei ole niin semmosta, etten voisi olla täällä.” (M4)

”Et tää Martela-talo, et tää tällaisenään ei istu mihinkään muuhun, että tässä on otettu huomioon meidän työtavat ja työtehtävät ja **–profiilit** tässä talossa.” (M5)

”Elikkä esittelisin ne työn tekemisen eri alueet. Communication, collaboration, chill out ja concentration. Eli ne on ne neljä C:tä mistä me puhutaan. Ja joista tavallaan jokainen työpäivä pitäisi koostua. Ja tavallaan, jos on jotain muuta, mikä ei mene näitten alle, niin onko se sellaista mitä sun pitäis tehdä. Ja sit se chilling out on kanssa tosi tärkeä, että työpäivän aikana käy lounaalla, käy jossain kahvitauolla, niinkun saa sitä energiaa, ja myös vähän sitä etäisyyttä siihen työhön. Että oonko mä tavallaan nyt tekemässä niitä asioita, mitä mun pitäisi? Ja sitten vähän niiku ottaa uusi lähtö. Ehkä sen neljän C:n kautta tän monitilatoimiston esittely on parasta.” (M2)

Vaikuttaa siltä, että kohdeyrityksen työympäristö on maturiteetiltaan hyvin kypsä ja heillä on hyvin pitkälle viety monitilatoimisto. Melkein kaikki työntekijät ovat mukana toimintalähtöisessä työskentelyssä, koska ainoastaan sisustussuunnittelijoilla on vielä nimetyt työpisteet ja vain yhdellä on oma huone. Kohdeyritys on myös kehittänyt oman vyöhykemallin (4C) kuvaamaan työympäristöjä ja työn tekemistä ja näin luonut toimintaperiaatteita. Vyöhykkeitä kuvaavien sitaattien perusteella tuli myös havainto, että

kohdeyritys vaikuttaa olevan tietoinen toimintalähtöisten työympäristöjen teoriataustasta.

On kiinnostavaa pohtia, mitkä tekijät ovat johtaneet siihen, että kohdeyritys vaikuttaa olevan edelläkävijän asemassa. Toisaalta työympäristöjen ja toimistokalusteiden suunnittelu on kohdeyrityksen ydinosasta ja liiketoimintaa, joten näiltä osin voidaan olettaa, että kokemusta erilaisista työympäristöistä on kertynyt jo vuosikymmenten ajan. Toisaalta kohdeyrityksen työympäristö ei välttämättä ole kaikkein tyypillisin monitilatoimisto, koska siellä vaikuttaa olevan runsaasti tilaa ja se toimii myös huonekalunäyttelynä. Tilan runsaus tulee esille myöhemmissä sitaateissa.

5.1.2 Kohdeyrityksen arvot

Haastatteluissa nousi esille myös Martelan **arvoja**, joita kuvattiin muun muassa pehmeiksi, vapaamielisiksi ja joustaviksi.

”Että jotenkin sellaiset tietynlaiset **pehmeät arvot**, näinkin isossa pörssifirmassa on mun mielestä sellanen mikä on.” (M2)

”Martela on aika perinteinen perheyritys, jossa on **perhearvot**. Kuitenkin sitten me työskennellään sellaisella alueella, että me halutaan katsoa eteenpäin, ja tehdä töitä vähän eri tavalla. Eli se tuo sit kuitenkin semmosen pienen rypyn siihen, ettei olla niin konservatiivinen yritys. Kyllä mä koen et me ollaan aika **vapaamielinen**. Ja **joustava** työnantajana Martela. Ja sitä kautta sitten se työnteko on täällä aika **vapaata** ja **hyvää**.”

”Ja me ollaan edelleen niiku perheyritys, ja se sellanen perheyrityksen leima on edelleen, vaikka ollaan pörssiyritys. Niin sellainen tietynlainen **me-henki** on kuitenkin sillä matalalla organisaatiolla saavutetaan. [...] mut et täällä sille on aina kasvot, jos joku on tehnyt jonkun päätöksen, niin kyllä sulla niikun on käsitys siitä, kenen takana se päätös on. Et kenen autopaikan voit varastaa seuraavana aamuna (nauraa).” (S2)

”Niin on kyllä tietynlainen sellainen, va.. vapaus tässä työssä, että luotetaan. Sehän niiku lisää vielä sitä omaa tavallaan sitoutuneisuutta kun tietää että oma esimies ensimmäisenä ja sit koko organisaatio niiku luottaa siihen tekemiseen että” (S3)

”Että mä koen että työnantaja luottaa työntekijään, ja työntekijä taas luottaa työnantajaan. Tai joustaa työnantajan hyväksi.” (M5)

Arvot vaikuttavat siis olevan lämmenhenkisiä, ihmistä kunnioittavia ja vapauteen kehoittavia. Työn teossa ilmenee luottamusta puolin ja toisin.

5.2 Yrityksen työntekijät

5.2.1 Työntekoprofiilit

Haastateltavat henkilöt koostuivat kolmesta työntekijäryhmästä: markkinoinnista, offering-tiimistä ja sisustussuunnittelijoita. Haastatelluille henkilöille annettiin tunnus M tai S riippuen siitä, mihin ryhmään työntekijä kuului. Tunnuksen M alle on koottu sekä

markkinoinnin ja offering-tiimin jäsenet, kun taas sisustussuunnittelijat saivat tunnuksen S. Perusteet haastateltavien jakoon kahteen ryhmään johtuu ryhmien välisestä erosta: sisustussuunnittelijoilla on vielä omat, nimetyt työpisteet, kun taas muilla haastatelluilla henkilöillä ei ollut enää nimettyä työpistettä. Sisustussuunnittelijat voivat kuitenkin käyttää työssään kaikkia työtiloja, mutta työssä käytettävien materiaalien takia on mielekästä, että heillä on käytettävissään henkilökohtainen työpiste. Haastateltavia markkinoinnin ja offering-tiimin jäseniä oli yhteensä kuusi, sisustussuunnittelijoita viisi. Taulukossa 5 on kuvattu työntekijöiden profiileja.

Taulukko 5. Työntekijäprofiilit

tunnus	Palaverit, tapaamiset	etätyö	Missä liikkuu?
M1	Paljon, havainnointipäivänä "vain kaksi".	Kotona 10% työajasta.	Toimistossa 75 %, Nummelassa 10% ja kotona 10%.
M2	4-5 palaveria päivässä.	Etätöitä vähintään kerran kahdessa viikossa.	Toimistossa ja kotona. Asiakkaila käynnit eivät tule ilmi.
M3	Tyypillinen työpäivä sisältää palavereja.	2-3 päivää viikosta etätöitä.	Toimistossa ja kotona. Asiakkaila käynnit eivät tule ilmi.
M4	Ei kommenttia.	Ei juurikaan. Ei halua viedä töitä kotiin	Erityisesti konttorilla, välillä myös asiakkaalla.
M5	"Juoksee palaverista toiseen"	Ilmeisesti tekee etätöitä – haastattelun jälkeen meni kotiin tekemään töitä.	Liikkuu paljon toimiston sisällä, välillä ulkopuolella.
M6	Palaverit tyypillisiä, myös videopalavereja.	Ei kommenttia.	Ei tule tarkasti ilmi.
S1	Ei kommenttia.	Ei kommenttia.	Omalla työpisteellä, enemmän toimistolla kuin asiakkaalla, joita tapaa joskus.
S2	Ei kommenttia.	n. 1 etätyöpäivä viikossa.	Asiakkaalla noin kerran viikossa, kotona ja omalla työpisteellä.
S3	Asiakstapaamisia viikossa 1-4.	Ei tee juurikaan etätöitä.	Martela-talossa 75% ja asiakkaalla 1-4 kertaa viikossa.
S4	Tyypilliseen työpäivään ei sisälly palaveria.	Harvoin.	Työpisteellä ja toimistossa. Ei kommenttia asiakstapaamisista.
S5	Tapaa asiakkaita n. päivittäin	Ei kommenttia.	Talon sisällä ja asiakkaalla.

Haastattelujen pohjalta havaittiin, että haastateltavilla henkilöillä oli paljon eri muotoista liikkumista joko talon sisällä tai talon ulkopuolella. Talossa toimii ilmeisesti myös vielä liikkuvampi työntekijäryhmä, myyjät, jotka vaikuttavat olevan jatkuvasti asiakstapaamisissa. Vaikuttaa siltä, että sisustussuunnittelijoilla ei ole yhtä paljon asiakstapaamisia ja muita palavereja kuin muilla haastatelluilla henkilöillä.

Haastatteluaineisto kuvaa siis eri tyyppistä liikkumista. Myyjät vaikuttavat olevan paljon tekemisissä asiakkaiden kanssa eli talon ulkopuolella. Haastatelluista osa olivat talon sisällä liikkuvia henkilöitä, palaverista toiseen menijöitä. Ilmeisesti sisustussuunnittelijat liikkuvat paljon talon sisällä oman työpisteen ja materiaalistudion välillä. Näiden havaintojen validoimiseksi tarvittaisiin kuitenkin havainnointiaineiston analyysiä.

Erilaisista työntekijäprofiileista voi nousta erilaisia tarpeita. Sisustussuunnittelijoiden työnsisällöstä aiheutuu se, että työntekoa varten tarvitaan kangasmateriaaleja ja huonekaluja. Sen sijaan markkinointi- ja offering-tiimien jäsenet eivät tarvitse työssään vastaavaa määrää isoja, fyysisiä materiaaleja, vaan he tarvitsivat enemmän vuorovaikutusta eri henkilöiden kanssa. Myös etätöitä tehdään. Haastateltavista viisi mainitsi tekevänsä etätöitä, kaksi kertoi, että ei tee lainkaan, loput eivät kommentoineet asiaa.

5.2.2 Näkemyksiä hyvästä toimistosta

Haastateltavilta kysyttiin, millainen on hyvä toimisto tai et miten suunnitellaan hyvä toimisto. Haastatteluissa nousi esille erityisesti neljä tekijää, jotka haastateltavien mukaan tulisi huomioida hyvässä toimistoympäristössä ja sen suunnittelua. Eniten mainitut teemat olivat käyttäjälähtöinen määrittely sekä erilaisen työn teon tukeminen. Nämä havainnot ovat alla olevassa taulukossa 6.

***Taulukko 6.** Haastateltavien näkemyksiä hyvästä toimistosta*

Havainto	n
Määrittelyvaihe: käyttäjälähtöinen suunnittelu, yrityskohtaisuus	6
Tukee erilaisen työn tekemistä	6
Tilan ominaisuudet	4
Työntekijän valinnanvapaus	3

Haastateltavat nostivat esille **käyttäjälähtöisyyden** ja **määrittelyn** tärkeyden.

”Emme tee mitään sisustussuunnittelua tai huonekalusuunnittelua ennen määrittelyvaihetta. Haluamme tietää, kuinka koko yritys tekee töitä. Millaisia työntekijöitä heillä on töissä, kuinka moni tarvitsee oman työpisteen ja kuinka moni työskentelee vain omalla tietokoneellaan. Paljonko matkustaa ja koska on toimistossa paikalla? Kaikki tämä pitää tietää.” (M1)

”Mielestäni kaikki alkaa käyttäjäkeskeisellä suunnittelulla. Hyvä työpaikka pitää suunnitella käyttäjät fokuksessa. [...] Luulen, että ihmiset ajattelivat ennen, että työpaikkoja on tiettyjä tyyppisiä, kuten huonetoimistoja tai avotilatoimistoja. Ja että sellaisia tyyppisiä voi monistaa toimistosta toiseen. Meidän mielestä toimintalähtöistä työympäristöä ei voi nähdä tällä tavalla, vaan kaikki alkaa työntekijöistä, jotka käyttävät toimistoa. Ja että katsotaan heidän oikeita tarpeitaan.” (M6)

”Tietysti se aina riippuu työn luonteesta hirveen paljon, et voiko se olla miten pitkälle viety monitilatoimisto.” (S1)

Hyvän toimiston tulisi haastateltavien näkemyksen mukaan myös **tukea erilaisen työn tekemistä**:

"Hyvä työtila on sellainen, että se tukee sen kyseisen työntekijän tekemistä. [...] Että se tukee niitä sun työnteon tapoja." (M2)

"Hyvä toimistoympäristö on monipuolinen. Sieltä löytyy erilaisia paikkoja erilaisiin tarpeisiin." (M5)

"et jokaiselle on mahdollisuus löytää se oman työtehtävän ja oman temperamentin mukainen paikka. Kaikki meistähän ei missään nimessä viihdy avotilassa. Ja niiku semmosessa hälinässä" (S2)

Myös erilaiset fyysiseen työympäristöön, **tilaan liittyvät ominaisuudet** mainittiin.

"Sit mun mielestä hyvä toimisto on väljä. Siellä on tilaa hengittää. Ja siellä on hyvä ilma. Ei vaan ilmapiiri, vaan se ilma on hyvää ja raikasta. Ja et se on puhdas ja kaunis ja visuaalisesti siisti. Semmonen on hyvä toimisto. Ja missei ole hirveen ahtauden tuntua ja ihmisiä joka puolella. Tai mä tykkään siitä. Niiku et löytyy ehkä enemmän semmosta, rauhottomiseenkin sopivaa tilaa." (M5)

"...että siinä on hyvä olla, siinä on se näyttö, iso näyttö, siinä on ympärillä valoa, il-mavuutta, avaruutta, ilmastointi toimii. [...] Sit et on kivan näköstä, kivoja tuotteita esillä, säätömahdollisuus työpöydissä." (S3)

"Valaistus pitää olla ja akustiikka pitää olla." (S4)

Kolme henkilöä mainitsi myös, että hyvään työympäristöön kuuluu myös **valinnan-mahdollisuus tai -vapaus**.

"Eli että on valinnanvapaus tehdä se työ sillä tavalla kuin itselle parhaaksi sopii" (M2)

"No varmaan sellanen, missä on mahdollisuus valita se et miten sä pystyt tekemään töitä. Jo ihan perusasiat. Et sulla on mahdollisuus tehdä seisten töitä jos sä haluat. [...] Mun mielestä [valinnanvapaus vaikuttaa] työssä viihtyvyyteen." (S1)

"Ja sit periaatteessa valinnanmahdollisuus mennä sinne hiljaseen tilaan." (S3)

5.3 Työn tuunaus

5.3.1 Yksilöiden työtavat

Alla olevassa taulukossa 7 on avattu lyhyesti liikkuvuuden ja suunnitelmallisuuden näkökulmaa yksilöiden työtapana.

***Taulukko 7.** Yksilöiden työtapoja*

Havainto	n
Liikkuminen työpäivän aikana ja työpisteen vaihtaminen	8
Suunnitelmallisuus	3

Haastatteluista ilmeni työntekijöiden liikkuvuus päivän aikana. Haastattelusitaattien mukaan työntekijät vaikuttavat liikkuvan toimistossa, yhden työpisteen käyttämisen sijaan.

”Niin tääl mulla varmaan keskiarvo on et mä käytän jotain viittä tilaa päivän aikana, on aika tyypillinen” (M4)

”Liikun ympäriinsä aika paljon.” (M6)

Nämä liikkuvuutta kuvaavat sitaatit ovat kiinnostavia, sillä monitilatoimistojen toiminta-ajatuksen perustuu, että työpistettä vaihdetaan työtehtävän mukaan, eikä työntekijä käytä ainoastaan yhtä pistettä kaikenlaisten tehtävien suorittamiseen. Haastattelujen perusteella kohdeyrityksen työntekijät kertovat liikkuvansa paljon päivän aikana, mikä on linjassa monitilatoimiston taustafilosofian kanssa. Toisaalta on kuitenkin todettava, että tämä on ainoastaan haastattelun löydös – tehdyistä havainnoinneista voitaisiin validoida tämän havainnon todenmukaisuus.

Haastatteluissa tuli suunnitelmallisuus tuli kolme kertaa esille.

”oivalsin että mun täytyy jotenkin eri tavalla suunnitella nämä työpäivät. Totta kai oli tullut tosi paljon enempi vastuuta [...]. Että piti alkaa jotenkin hallitsemaan se oma työ eri tavalla. Niin se autto se autto tilan kautta johtaminen, että se laitto myös mut miettiin eri tavalla, että mitä mun pitäis tänään tehdä, ja missä mä teen sen. Ja just se, että se työpäivä koostuu monesta eri osasta.” (M2)

”Kyllä mä viikon mietin aina silleen, että mitä täytyy saada tehtyä.” (S1)

Kaksi henkilöä mainitsi suunnittelevansa työpäivää tai työviikkoa sen perusteella, mitä pitää saada tehtyä, eli työpäivää suunniteltiin tehtävien töiden näkökulmasta.

5.3.2 Työpisteen valintaperuste

Haastateltavilta kysyttiin perusteluja, miksi he suosivat jotain tiettyjä työpisteitä tai miksi olivat valinneet tietyn työpisteen havainnointipäivän aikana. Alla olevassa taulukossa 8 on esitetty haastatteluista tunnistetut syyt vaihtaa työpistettä.

Taulukko 8. *Syitä työpisteen valinnalle*

Havainto	n
Työtehtävän luonne	7
Ihmisten tapaaminen	3
Käytännön syy	3
Tunnetila	2
Tilan piirteet	2
Joku muu on valinnut tilan	1
Siirtymisen minimointi	1
Aiemman, oman työpisteen sijainti	1

Huomattavasti eniten mainittu syy valita tietty työpiste oli tehtävän työn luonne. Tämä on kiinnostava havainto sikäli, että työpisteen vaihtaminen työtehtävän mukaan on myös toimintalähtöisen työskentelyn idea.

“kun mä mietin, että mun pitäis saada tehtyä joku, vaikka joku briiffi jonnekin mainostoimistoon, niin mä mietin: okei, missä mä saan tehtyä tän parhaiten. Jos se on semmonen, että se vaatii multa tosi paljon ajatustyöskentelyä, niin mä valitsen jonkun hiljaisen tilan. Tai sitten jonkun sellaisen alueen meiltä, mikä on tällasta keskittymisaluetta. Jolloin mä tiedän, että mua ei tulla siinä häiriköimään, siinä ajatustyöskentelyssä.” (M2)

“Silloin just, jos materiaalien kanssa on tekemisissä, niin silloin mä olen aika paljon tossa meidän materiaalistudiossa. Jos on joku sellanen pitkäkestonen juttu, että täytyy keskittyä enemmän. Niin silloin mä aina häivyn tänne jonnekin tekemään omassa rauhassa.” (S1)

“Joo no näyttelystudio on ihan käyttötarkoitus, et siinä on ne materiaalit” (S3)

Kolme henkilöä mainitsi eri ihmisten tapaamisen. Eräs haastateltava totesi, että suosikkipaikan ääressä tapaa hyvin ihmisiä. Toinen sen sijaan kuvasi, että toimistolla ollessaan hän painottaa ihmisten näkemistä, kotona ollessaan hän painottaa asioiden tekemistä.

”Ja itse asiassa useimmiten mun lempipaikka, ois ihan siinä on sellanen, siinä on se podwork, sellanen kiemurteleva, niin se, mistä näkyy et tännepäin katsotaan. Se on itseasiassa mun lempipaikka. [...] Ja siinä mä usein tiedän, että mä tapaan niitä ihmisiä, ketä mun pitää tавata.” (M2)

“Eli, olen kotikonttorilla. Silloin minulla on yksi, enintään kaksi Lync-tapaamista päivässä, voisi sanoa. Mutta muuten se on enemmän asioiden tekemistä ja kun olen täällä [Martelatalossa], kyse on enemmän ihmisten tapaamisesta ja sellaisesta.” (M3)

”Ensinnäkin haluan nähdä eri ihmisiä. En todellakaan haluaisi istua saman henkilön vieressä joka päivä. Mielestäni tällaisen työympäristön pointti on, että täällä voi liikkua ympäriinsä ja tavata ihmisiä. Ja se on mielestäni tärkein syy.” (M6)

Myös käytännön syyt ohjasivat valintoja. Tietyistä tiloista pidetään, koska ne ovat esimerkiksi lähellä autotallia tai niiltä on miellyttävät näkymät ulos.

“Kun minulla on auto autotallissa, voin kävellä portaat ylös ja tulla suoraan tähän blokkiin (nauraa). Eli olen niin laiska.” (M1)

”Siinä on, se on, no yks on, että siinä on toi katunäkymä, että siitä näkyy ulos. Ja siellä on tosiaan ne pienimmät työpisteet. Missä ei ole niin paljon kaikkea ylimääräistä. Sillä mä en tarvii kuin näytön. Et mulla on se läppäri, ja sit mä kaipaen näytön siihen.” (M2)

Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi myös vallitseva tunnetila tai fiilis havaittiin vaikuttavan valintaan.

”...ja sitten välillä voi fiiliksenkin mukaan. Jos välillä fiiliksen mukaan, niin menee välillä senkin mukaan. Mut yleensä työn luonteen mukaan, tai työtehtävän mikä onkaan sit.” (M4)

”Ja sitten toki, on joitain paikkoja jotka ovat sopivampia tietylle mielialalle tai tehtävälle.” (M6)

Tilojen piirteistä mainittiin esimerkiksi luonnonvalo tai huoneiden tietty ilme.

”Mut sitten, tietyt neuvottelu, kai niissä on sit joku ilme, tai joku sellanen mikä miellyttää.” (S3)

”Ja kyllä mä tietysti haluaisin aina ikkunan vieressä, koska sitten luonnonvaloa kaipaa aika usein, jos tekee materiaalien ja värien kanssa töitä.” (S4)

Sellainen tilanne mainittiin myös, jossa joku muu valinnut tilan, eikä työntekijä itse voi vaikuttaa siihen, missä tilassa työ tehdään.

”Tänään mä oon mennyt semmisiin tiloihin pääasiassa sellasiin tiloihin, mitkä joku muu on varannut. Et mä oon mennyt sovittuihin palaverihin, et mä en ole tehnyt itse niitä tilavalintoja. [...] ”Kyllä mulla aika moni päivä on silleen on tosi tiukkaan aikataulutettu. Että en mä ennätä hirveesti tavata ketään täällä näin. Et mä just saan sen palaverin loppumaan, niin mun pitää siirtyä siihen seuraavaan.” (M5)

Eräs työntekijä mainitsi, että pyrkii työpistettä valitessaan minimoimaan siirtymisen määrää.

”Eli just se että milloin pitää lähteä, niin kyl se siirtyminen on jollain tavalla. Sehän vie sitä ikään kuin sitä tekemisen aikaa myöskin. Et kyllä ite niiku mieluiten tekee työtä niin, että minimoi niitä siirtymisiä. Et jos tulee aamulla, niin menee niiku suoraan sinne, missä kuvittelee koko päivän voivansa viettää sitten. Et semmonen ees-taas roudaaminen on niiku ajan väärinkäyttöä.” (S2)

Yksi työntekijä mainitsi istuvansa mielellään siellä, missä on aiemminkin istunut.

”Silloin, kun minulla oli oma työpiste, istuin siinä blokissa.” (M1)

5.4 Pelisäännöt

Haastatteluissa pyrittiin myös saamaan selville kohdeorganisaation pelisäännöistä ja niiden laatimisesta. Haastatteluista pystyttiin tunnistamaan yksittäisiä pelisääntöjä, niiden laatimisen periaatteita sekä pelisääntöjen laatimiseen ja noudattamiseen liittyvä iteroiva toimintatapa. Pelisääntöön liittyvät haastattelulöydökset ovat alla olevassa taulukossa 9.

Taulukko 9. Kohdeyrityksessä olevat käytännöt

Havainto	n
Pelisääntö tiloissa	13
Pelisääntöjen laatiminen	4
Iteroiva ja testaava toimintatapa	4

Haastatteluiden perusteella tunnistettiin seuraavat **pelisäännöt**. Taulukon *n* kuvaa mainintojen määrää, ei siis sitä, että 13 eri pelisääntöä olisi mainittu. Haastatteluiden avulla pystyttiin tunnistamaan yhteensä kymmenen pelisääntöä. On mahdollista, että kohdeorganisaatiossa on muitakin pelisääntöjä, mutta ne eivät tulleet vielä haastatteluissa esille. Tunnistetut pelisäännöt on esitetty alla olevassa taulukossa 10. Pelisäännöt on ryhmitelty kolmeen ryhmään; keskittymisrauhan takaaviin pelisääntöihin, siisteyteen liittyviin pelisääntöihin ja yleisiin pelisääntöihin.

Taulukko 10. *Pelisäännöt*

Keskittymisrauha	Sitaatti
Tietuilla alueilla on keskittymisrauha, ei saa mennä keskustelemaan kasvotusten.	"Esimerkiksi tietuilla alueilla [...] itse tein niin tänä aamuna, mutta se ei ole sallittua. Sinne ei saisi mennä toisen selän taakse ja sanoa, hei, minulla on jotain asiaa. Tulisi lähettää lync-viesti ja sanoa: hei, minulla on jotain kysyttävää, saanko häiritä sinua" (M1)
Sisustussuunnittelijoiden alueella ei pidetä palavereja	"Siinä meidän [sisustussuunnittelijoiden] tilassa ei ole oikeastaan mitään muuta ku just ehkä et sellasia pitkiä palavereita ei käydä omalla työpisteellä. Esimerkiksi jonkun työn läpikäymistä. Jos se on esimerkiksi pidempi kuin viisi minuuttia. Jotain lähetään kattomaan perusteellisesti jotain työtä, niin mennään pois siitä. Niin samaten niin pitkiä puheluja, niin kyllä niitäkin yritetään välttää, mennään puhumaan puhelinkoppiin." (S1)
Hiljaisessa tilassa ei puhuta, myös puhelin on äänettömällä.	"hiljaisessa tilassa kuuluu, että siellä ei puhuta, eikä niiku kommunikoida millään tavalla, et puhelin on äänettömällä, jos ja kun se puhelin nyt soi, niin puhelut hoidetaan muualla" (S2)
Jos työntekijä käyttää kuulokkeita, häntä ei saa mennä häiritsemään.	"Et esimerkiksi, jos on kuulokkeet, mä ite käytän aika paljon kuulokkeita. Et se tarkoittaa, ettei saisi tulla häiritseen. Et silloin voi kyllä Lyncillä esimerkiksi kokeilla ottaa yhteyttä." (S3)
Siisteys	Sitaatti
Työpisteet tulisi pitää siistinä	Ja sit niiku tietenkin se et pitäs olla siistii (naurahtaa), et se on. Et tietysti, kun on tuo niin sanottu nimetty työpiste, niin kyllä se vähän tahtoo itelläkin, et siihenhän vois itekin vaikuttaa siihen, yleisilmeeseen, tai sen siisteyteen." (S3)
Kaikkien käytössä olevat työpisteet siivotaan käytön jälkeen	"Mutta siinä lähistöllähän on sitten tällaisia ei nimettyjä paikkoja, niistä pitäisi tietysti olla aina siivottuja työpäivän jälkeen" (S4)
Yleiset toimintatavat	Sitaatti
Jos poistuu työpisteeltä yli puoleksi tunniksi, se tulisi kirjata järjestelmässä vapaaksi. Omia tavaroita ei jätetä työpisteelle "varaamaan"	"Tai jos olet jollakin työpisteellä ja lähdet enemmän kuin [...] puoleksi tunniksi tai tunniksi, niin se [työpiste] tulisi kirjata vapaaksi. Että ei jätä tavaroitaan ja tietokonettaan siihen koko päiväksi ja itse on jossakin muualla" (M1)

sitä.	"No just tuolla alueellahan on, missä ei ole varsinaisesti seinäkkeillä rajattu mitään tilaa, niin siellä saa milloin tahansa mennä kaverille sanoon, että hei, mulla olisi tällainen juttu. Että meillä on alueita, meillä on sovittu että siellä missä on selkeät sermit, tai seinäkkeet työpisteen ympärillä. Niin se on sitä hiljaista työskentelyn tilaa, jossa ei saa kaverille mennä puhumaan yli, vaan mieluummin sit laittaa Lyncillä viestiä, että moi saako häiritä." (M2)
Samaa työpistettä ei käytetä kahtena päivänä peräkkäin	"Mut mä tiedän että mä en voi joka päivä mennä, koska me ollaan sovittu yhteisesti, että kahtena päivänä peräkkäin ei käytä samaa työpistettä, jotta tää ajatus, että kukaan ei jumiudu mihinkään tiettyyn tapaan" (M2)
Osa neuvottelutilasta varataan etukäteen, osa vapaasti käytettävissä.	"No esimerkiksi tää on varattava neukkari. Et meillä on aika moni tällainen suljettu on, mutta sitten meillä on noita, vähän niiku se Visi (epäselvä) ja se minineukkari tossa se lasiseinillä, niin se ei ole varattavissa oleva, vaan se on tarkotettu siihen että voit ottaa sen spontaanisti käyttöön." (M4)
Säännöt voivat tarpeen tullen myös joustaa	"Et kun tavote on et vaihdetaan paikkaa, ettei olisi aina samassa paikassa, että kahta päivää ei saisi periaatteessa olla. Mistä tietenkin on ihan niiku ollaan huomattu, et ollaan vaikka niiku jonkun myyjän kanssa kolme päivää rinnakkain tehdään töitä, kun joku projekti on kesken. Mikä on ihan järkevää. Ihan turhaan niiku sit taas klikkiytyy sellasiin sääntöihin, mitkä todetaan, että ei ei ole ehkä just toimivia siinä kohtaa. Et kyllä niistä voidaan vähän joustaa. (naurahtaa)." (S2)

Yhteisistä pelisäännöistä voidaan havaita, että ne liittyvät sekä vuorovaikutukseen että yhteisten tilojen. Pelisäännöt "Hiljaisessa tilassa ei puhuta, myös puhelin on äänettömällä", "Jos työntekijä käyttää kuulokkeita, häntä ei saa mennä häiritsemään", "Sisustus-suunnittelijoiden alueella ei pidetä palavereja" ja "Tietyillä alueilla on keskittymisrauha, ei saa mennä keskustelemaan kasvotusten" vaikuttavat liittyvän avotoimistoihin liittyvään meluhaittaan – näillä säännöillä luultavasti pyritään turvaamaan, että työskentelyrauhaan on mahdollisuus tietyillä alueilla ja että työntekijä pystyy halutessaan keskittymään intensiivisesti.

Sen sijaan esimerkkejä yhteisten tilojen käytöstä ovat pelisäännöt "Kaikkien käytössä olevat työpisteet siivotaan käytön jälkeen" ja "Osa neuvottelutilasta varataan etukäteen, osa vapaasti käytettävissä". Näillä pelisäännöillä ilmeisesti pyritään yleiseen viihtyvyyteen ja siihen, että yllättäviä tilatarpeita varten on mahdollista saada neuvottelutila käyttöön. Yhteisten tilojen käyttöön liittyvät myös pelisäännöt "Jos poistuu työpisteeltä yli puoleksi tunniksi, se tulisi kirjata järjestelmässä vapaaksi. Omia tavaroita ei jätetä työpisteelle "varaamaan" sitä." sekä "Samaa työpistettä ei saa käyttää kahtena päivänä peräkkäin". Jälkimmäinen pelisääntö toisaalta kehottaa myös yksilöä kokeilemaan toimintatähtöistä työskentelytapaa, eli pyritään välttämään yhden työpisteen pääasiallisinta

käyttöä. Lisäksi voidaan arvioida, että tämä pelisääntö myös mahdollistaa kaikkien työpisteiden olevan saatavilla kaikille työntekijöille, kun yksi työntekijä ei voi käyttää vakituisesti tiettyä pistettä.

Haastatteluissa käsiteltiin myös sitä, **kuinka pelisäännöt laaditaan**. Haastattelusitaateista havaitaan siis, että pelisäännöt on laadittu Martelan työntekijöiden tarpeita varten. Haastateltava S5 nosti esille, että kyseisessä (toimintalähtöisessä) työympäristössä erityisesti on tärkeää tehdä pelisääntöjä, jotka sopivat tiettyyn yritykseen – pelisääntö, mikä toimii Martelassa hyvin, ei välttämättä sellaisenaan sovi mihinkään tahansa muuhun yritykseen.

”Ehkä se näkökulma, että meillä on täällä jotain sääntöjä, jotka on tehty erityisesti meitä ja meidän tarpeitamme varten. Ja että se on todella tärkeää tässä ympäristössä tehdä sääntöjä, jotka sopivat tietylle yritykselle. Ja myös, on todella tärkeää tehdä selväksi, että tämä on tehty Martelan työntekijöitä varten ja se on sopiva meille, mutta se ei välttämättä ole sopiva kaikille muille yrityksille.” (S5)

Pelisäännöt ovat kehittyneet vaiheittain ja niitä on myös laadittu yhdessä työpajoissa. Sääntöjä on myös muutettu hieman ajan kuluessa.

”Sillon kun muutettiin tähän toimintamalliin, niin ne tuli aika kivuttomasti ne sellaiset pelisäännöt. Siis meillähän ollaan siirrytty vaiheittain tähän. Et ikään kuin ne ajautuu ne säännöt, et ne hakeutuu aika itsestään. Et jotakin pieniä muutoksia on.. Et meillähän on se pelisääntö työpaja, tai tällainen, et käydään heittelemässä hyviä ehdotuksia siitä mitä saa ja mitä ei saa tehdä avokonttorissa. Tietysti joitain pieniä muutoksia on siinä yhteydessä sitten tullut. Just esimerkiksi niiku nää, no tilojen käyttö tietenkin. Kun sitä ennenhän meillä on ollut nimetyt työpisteet ja. Ja sit esimerkiksi noi kuulokkeet, ja sit yleinen semmoinen viihtyvyys ja siisteys.” (S2)

Säännöt on laadittu yli vuosi sitten. Eräs haastateltava (M6) toivoisi, että säännöt käytäisiin läpi uudestaan, sillä osa työntekijöistä ei noudata niitä eivätkä kaikki säännöt vaikuta enää relevanteilta.

”Meillä on ohjeita, joita tulisi käydä läpi ja tehdä joitakin muutoksia. Me julkaisimme ne, tai kävimme ne läpi kaikkien kanssa ja loimme ne yli vuosi sitten. Ja nyt on joitakin erilaisia tulkintoja niistä, koskien joitakin alueita. Ja jotkut ihmiset ovat vähän laiskoja noudattamaan niitä. Kun jotkut eivät noudata niitä tarkasti, se on kuin antaisi luvan kaikille olla noudattamatta niitä. Joten kuulen, että meidän pitäisi tehdä kysely ja kysyä kysymyksiä ja tehdä jotain muutoksia. Meidän pitäisi ajatella myös ohjeistusta. Ja jotkut asiat mitä miellä oli ohjeistuksessa vuosi sitten, ei välttämättä ole enää tärkeää. Esimerkiksi kun sanoimme, että ei tulisi olla samalla työpisteellä kahta, tai käyttää samaa työpistettä kaksi päivää peräkkäin. [...] Ihmiset tietävät sen [pelisäännön] hyödyn. Joten emme tarvitse sen kaltaisia sääntöjä enää.” (M6)

”[Pelisääntöjä päivitetään] Tosi harvoin. Varmaan kerran kahdessa vuodessa. Et ne on tehty yhdessä. Mutta sitten, sitten, ei ole varmaan päivitetty, mut muistutetaan aina sillon tällöin. Kerran vuodessa: ‘Et muistattehan et tällaisiin sääntöjä on’. Mut nekin on vähän sellaisia et ku ihmiset muuttuu, työtehtävät muuttuu, niin niitäkin pitäisi kerran vuodessa päivittää, että se vastaisi oikeasti sitä tapaa tehdä...” (M5)

Haastatteluissa tuli esille pelisääntöihin liittyen vielä Martelan **toimintatapa**, joka vaikuttaa luonteeltaan **iteroivalta ja testaavalta**. Ilmeisesti Martelassa tehdään säännöllisiä arviointeja työympäristön toimivuudesta:

”Olemme nyt tehneet kaksi arvointia ja kolmas on tulossa. [...] Eli kehitymme koko ajan. Eli meillä on paljon kokemusta tästä talosta. [...] Me käytämme ja testaamme ja muutumme.” (M1)

Martelassa myös mitataan tilojen käyttöasteita sekä haetaan palautetta käyttäjäkyselyllä. Näiden perusteella suunnittelijat tekevät muutosehdotuksia työympäristöön.

”Et me jatkuvasti mitataan tilojen käyttöasteita, tilojen ja työpisteiden käyttöasteita. Ja sitten meillä on tää käyttäjäkysely myös. Että me myös pilotoidaan joitain uusia palveluita. Että täällä on tehty jotain pilotointihavainnointia siitä, kuinka tiloja käytetään. Niin siis kaikkea tätä, tehdään jatkuvasti. Että siihen se perustuu se tehokas työympäristö, että kun työnteon tavat muuttuu koko ajan, kukaan ei tiedä, millä tavalla me tehdään työtä vuoden päästä. Niin on pakko tavallaan koko ajan analysoida sitä, kuinka se tila toimii. Ja tehä pieniä muutoksia.” (M2)

”Me seurataan käyttöastetta, ja käyttäjäkokeista, ja sitten tän pohjalta me tehdään meidän, meidän suunnittelijat, meillä on omat suunnittelijat jotka tekee sitten, tai niitä esityksiä. Se käyttäjäkokeiden seuraaminen meillä alkaa luultavasti nyt ensi viikolla. Ja sitten katotaan eri tulosten pohjalta, sit tehdään muokkauksia.” (M4)

”Itse asiassa juuri tällä viikolla teemme vuosittaisen kyselyn Martela-talossa. Ja siihen perustuen teemme havaintoja ja ehdotuksia, kuinka muuttaa työpaikkaa. Ja sitten katomme, onko niitä [ehdotuksia] mahdollista toteuttaa. Ja sitten teemme ne.” (M6)

Työympäristöä myös muokataan esitysten perusteella:

”Et esimerkiksi hiljainen tila on ollut meillä puolet isompi aikanaan, ja todettiin et väärä paikka, liian iso, ei hyvä. Jotenkin tota se muutettiin ikään kuin sellaiseksi projektitilaksi. Sit se on ollut huomattavasti isommalla käytöllä ja sitten vastaa taas enemmän meidän tarpeita. Et ollaan niikun sanoin monessa vaiheessa tehty tätä.” (S2)

”Että sillaihan yritys saa siitä työympäristöstä eniten, ja työntekijöistä koko ajan parhaan irti, kun niitä koko ajan vähän katotaan, että kuinka toi toimii, ai tuo ei ole käytössä, miksei sitä tilaa käytetä. Ja tehdään joku muutos. Että meillä on jatkuvasti tällainen käynnissä.” (M2)

Yllä olevista haastattelusitaateista havaitaan, kuinka pelisääntöjen laatiminen vaikuttaa olevan jatkuva prosessi. Haastatteluista havaittiin myös käyttäjien suuri tyytyväisyys työympäristöönsä, joten ainakin käyttäjien näkökulmasta työympäristöä voitaneen pitää onnistuneena. Voiko onnistumiseen vaikuttaa se, että muun muassa pelisäännöt on laadittu yhteisesti ja yrityksen toiminta työympäristössään vaikuttaa iteroivalta osallistavalta? Tämä näkyi myös siinä, kun haastateltavat puhuivat yrityksensä arvoista: muun muassa joustavuus ja me-henki näkyivät niissäkin.

Kohdeyrityksessä mitataan toimintaa ja tehdään muutosehdotuksia sen mukaan, mikä työympäristössä vaikuttaa toimimattomalta ratkaisulta. Esimerkiksi yllä olevassa sitaattissa mainittiin huonosti toimiva liian iso tila, joka muutettiin toisenlaiseksi. Jatkuva

kehittäminen vaikuttaa olevan kohdeyrityksessä sisäänrakennettu toimintatapa – eräänlainen pelisääntö tai käytäntö sekin.

5.5 Toteutuneita hyötyjä

Haastatteluissa kysyttiin myös sitä, millä tavalla fyysiset tilat ovat tukeneet työntekoa. Myös muihin haastattelukysymyksiin vastatessa haastateltavat kuvailivat hyötyjä, joita monitilatoimistoissa ilmenee. Haastatteluissa nousi esille kuusi hyötyä, joista erityisesti kolme mainittiin useita kertoja. Eniten tuli ilmi, että haastatellut työntekijät ovat tyytyväisiä työympäristöönsä. Vuorovaikutus vaikuttaa olevan hyvällä tasolla. Haastatteluissa mainittiin usein myös työympäristön tiettyjä tiloja – kuten esimerkiksi puhelinkoppeja – jotka koettiin erityisen hyödyllisiksi tai onnistuneiksi. Toteutuneet hyödyt on tiivistetty alla olevaan taulukkoon 11.

Taulukko 11. Kohdeyrityksen työympäristössä toteutuneita hyötyjä

Havainto	n
Yleinen tyytyväisyys: positiiviset ilmaukset työympäristöstä ja työtavasta	21
Hyvä vuorovaikutus muiden kanssa	19
Tyytyväisyys tiettyyn tilaan tai monitilatoimiston fyysiseen järjestelyyn	18
Valinnanvapaus, voi valita missä työskentelee	7
Tiedonjako	4
Ergonomia	3

Haastatteluissa tuli useasti esille (n=21) työntekijöiden yleinen tyytyväisyys nykyiseen työympäristöön. Alla olevat esimerkit kuvaavat työympäristön käyttäjien kokemuksia työympäristöstä. Haastattelusitaateista voidaan havaita suurta tyytyväisyyttä ilmentäviä ilmaisuja. Tilaa kuvataan muun muassa parhaaksi työskentelytilaksi, loistavaksi ja todella ihanteelliseksi.

”Se on paljon inspiroivampaa mennä [...] joka aamu uuteen työpisteeseen, tai joka päivä, joka on siisti. Jossa ei ole niitä vanhoja todo-listoja, mitkä joka aamu masensi, ai niin mulla on nääkin tekemättä” (M2)

”Tää on ehkä parhaita työskentelytiloja, mitä mä itse olen käynyt.” (M5)

”Tämä on loistava työtila meille, sillä tämä on suunniteltu meitä varten.” (M6)

”Mä oon näihin meidän tiloihin tosi tyytyväinen.” (S3)

”Mielestäni tämä on todella ihanteellinen työympäristö.” (S5)

Haastatteluissa ilmeni myös se, että kohdeyrityksen toimistossa tapahtuu paljon hyvää vuorovaikutusta. Haastatellut henkilöt ovat kokeneet, että heillä on toimistojärjestelyjen myötä yli tiimi- ja osastorajojen tapahtuvaa vuorovaikutusta. Vaikuttaa myös siltä, että järjestely mahdollistaa spontaanien kohtaamisten syntymisen. Kun työntekijöillä ei ole

enää omia työpisteitä, ei ole myöskään raja-aitoja – yrityksen johtajat ovat nyt konkreettisesti lähempänä yrityksen muita työntekijöitä.

”Joka päivä on spontaaneja kohtaamisia ja se on aika helppoa. [...] Sellaisia eri osastojen välisiä kohtaamisia tapahtuu joka päivä.” (M1)

”Tapaa ihmisiä, tapaa tiimin kohtaamisia niiku just yli tiimirajojen, mikä on kans tullut kans näitten uudistusten myötä.” (S3)

”Minulla on myös enemmän vuorovaikutusta myynnin työntekijöiden ja sisustus-suunnittelijoiden kanssa. On yllättävän paljon enemmän kommunikointia, kommentteja tai kysymyksiä, kun tapaa ihmisiä kasvotusten.” (M3)

”...meillä ei ole täällä mitään siiloja silleen, että olisi jotenkin funktiot: myynti, markkinointi ja muuta. Ja tapahtuu paljon näitä tällaisia spontaaneja kohtaamisia.” (M3)

”Mut sit nyt miten paljon se on rikastuttanut sitä työn tekemistä, että me ollaan tuolla tiimin kesken ja siellä voi sitten kysellä ja kommunikoida” (S3)

Työpisteen valinnalla voidaan vaikuttaa päivän aikana tapahtuvaan vuorovaikutukseen. Esimerkiksi eräs haastateltava kuvasi uuden työntekijän tapaa hyödyntää tiloja tutustuessaan uusiin työkavereihin:

”Kun uusi toimitusjohtajamme alkoi työskennellä täällä [...], niin mikäli hän sattui olemaan työpaikalla, hän istui usein sohvalla bridge-alueella toisessa kerroksessa. Tajusin, että hän tekee niin tarkoituksellisesti. Hän oli siellä siksi, että pystyisi näkemään jokaisen sinne tulevan ja voisi jutella. Ja aika usein hän olikin keskustelemassa jonkun kanssa. Mutta hän tuli töihin juuri siihen kohtaan, koska hän tiesi, että ihmiset kulksivat hänen ohitsensa. Mielestäni se oli loistava tapa hänelle tutustua uusiin ihmisiin.” (M6)

Haastatteluissa ilmeni myös tyytyväisyyttä tiettyihin tiloihin, jotka katsottiin hyödylliseksi tai tiettyä työtehtävää tukevaksi. Puhelinkopit tai minineuvottelutilat koettiin hyviksi puheluita ja Lync-palavereja varten. Hiljainen tila sen sijaan mainittiin soveltuvaksi esimerkiksi raporttien tekemiseen.

”Esimerkiksi tämä hiljainen huone, en käytä sitä kovin paljon, mutta täällä on todella tehokasta olla hiljaisuudessa, kun pitää rehdä kahden tunnin raportti yhdessä tunnissa” (M1)

”Sitten taas hiljaisessa huoneessa olin ihan ekaa kertaa meidän hiljaisessa huoneessa eilen, kun mulla oli sellainen proggis, mikä vaati hirveesti excel-taulukon analysointia. Ja niikun tsekkaamista. [...] Semmoinen, oikea keskittyminen niin että kukaan ei keskeytä sitä millään silloin kun on se ajatus. Se jotenkin huomasin että se oli aika hyvä paikka semmoseen hommaan.” (S2)

”...meidän hiljainen tila tukee raporttien tekemistä ja esitysten tekemistä. Sit kun tehdään semmosta yhdessä mietitään ja vähän niiku workshopataan vapaammin, niin silloin me saadaan tohon Krunikka/Kaivariin rakennettua sellanen tila, et se tukee sitä ryhmätyötä ja palaamista isompaan paikkaan kaikki yhteen. Sit taas mennään sellasiin pieniin ryhmiin. Ja sit sellaseen vapaamuotoiseen niin sopii toi Narinkka.” (M5)

”Puhelinkopeissa on todella kätevää pitää Lync-palaveri” (M1)

”musta on kiva et meillä on sellanen tila, missä oikeasti luonnistuu se työpajan pitäminen täydellisesti jopa! (naurahtaa)” (S3)

Sisustussuunnittelijoiden haastatteluvastauksissa ilmeni tyytyväisyys materiaalistudioon. Kohdeyrityksen työtiloissa on siis sisustussuunnittelun työtä varten tarvittavat materiaalit hyvin saatavilla: toisaalta materiaalivevaihtoehtoja näkee kangasstudioissa, missä materiaalien käsittely on sujuvaa, mutta myös kalustemallit ovat konkreettisesti nähtävänä. Voitaneen olettaa, että suunnitteluprojektin etenemisen kannalta on hyvä, että projektia varten tarvittavat materiaalit ovat konkreettisesti saatavilla – eikä ainoastaan nähtävänä tietokoneen näytöltä.

”No varmaan se kangasstudio, sehän on nyt itsestäänselvä [tila joka on tukenut työntekoa]. On se helpompi olla niiden materiaalien äärellä, kun kantaa ne materiaalit sinne työpisteeseen.” (S1)

”No tietysti toi materiaalistudio on sellainen paikka, joka on nimenomaan et kotiin ei voisi järjestää sellaista tilaa. Tai pitäisi olla hirveesti fyftee.” (S2)

”No ainakin sillain, että kalustemallit on täällä nähtävänä. Että voi mennä kattomaan minkälaiset pyörät tossa on, tai minkä levyinen mennä mittaamaan, jos on sellaisia tiettyjä hankalia ahtaita tiloja. Mihinkä ei nyt välttämättä joku tuoli mene, ja sit siinä mielessä on ollut ihan hyvä että näkee täällä paikanpäällä. Ja just että kangas- ja muuta materiaalia, lattiamattomalleja on täällä. Niin pääsee heti siitä katsomaan sitten vaihtoehtot.” (S4)

Haastateltavat mainitsivat myös sen, että nykyisessä työympäristössä on vapaus valita, missä työskentelee. Haastattelusitaateissa ilmenee tyytyväisyys valinnanvapauteen.

”No se vapaus valita [on erilaista Martelassa verrattuna muualla]. Et mä oon työskennellyt aika hyvin perinteisissä isojen korporaatioiden semmosissa, olkoonkin että, ... Ne on ollut ihan varmaan siihen tarkoitukseen viihtyisiä, mutta hyvin sellaisissa perinteisissä neljän tähden soluissa. Cubicle ajattelua. Et siinä mielessä tämä on ihan erilainen ympäristö siihen verrattuna.” (M5)

”Täällä voi työskennellä missä tahansa, mikä on paras paikka. Pari kuukautta sitten minulla oli flashback aamulla. Minulla oli ennen oma työpöytä kolmannessa kerroksessa. Mietin, että olisipa kamalaa, jos pitäisi mennä sinne aamulla. [...] Mielestäni se on tehokkaampaa, kun voi liikkua niin paljon kuin tarvitsee.” (M6)

”kyllä meillä on mahdollisuus valita. Se on tietysti hyvä asia, et meillä on mahdollisuus valita semmonen sen työtehtävän mukaan. Et miten työskennellä.” (S1)

”Joo, kyl mie koen et mie voin periaatteessa mennä minne vaan täällä. Et miulla on se vapaus, eri asia käytäntö sitä. Ja suurin osa sitä käyttää sitä rajattua aluetta, vaikka olisi täydet vapaudet käyttää mitä vaan.” (S2)

Neljä henkilöä mainitsi tiedon jakamisen haastatteluissa. Haastatteluissa tuli ilmi, että tiedon jakamisen myötä esimerkiksi tietää paljon enemmän, mitä muilla osastoilla tapahtuu. Välittyvä epävirallinen tieto koettiin myös tärkeäksi. Tiedon jakamisella on merkitystä työn tekemiseen: esimerkiksi sisustussuunnittelijat saavat tietoa, mikäli esimerkiksi tietyillä kalusteilla on toimitusvaikeuksia.

”Esimerkiksi tänään hoidin monta asiaa Lyncin kautta tai nopeasti tapaamalla jotakuta. Ilman mitään sopimusta tai varaamista etukäteen. Sillä tavalla tietää paljon enemmän, kuten esimerkiksi tämän aamun keskustelu niiden myynnin tyyppien kanssa. Sitä tietää paljon enemmän. Ennen tiimi istui jossakin ja olimme tavallaan aika pihalla,

mitä myynnissä tapahtuu. Mutta tarjoomapuolella meidän pitäisi tietää kaikki, mitä myynnissä tapahtuu.” (M1)

”Minun tulisi olla paljon tekemisissä myynnin kanssa, jotta saisin heiltä palautetta. Toki voimme pitää työpajan, osana työkuvaamme. Mutta silti sellainen epävirallinen tieto ja palaute on myös tärkeää.” (M3)

”ihan ohimennessäänkin kuulee jotain hyödyllistä sen oman työn kannalta.” (S3)

Kolme haastateltavaa mainitsivat myös ergonomian. Työympäristöstä löytyy toimistokalusteiden lisäksi esimerkiksi tasapainolautaa, jota voi käyttää halutessaan.

”Käytän jopa tasapainolautaa, koska se on hyväksi selälleni. Välillä selkäni on hyvin jäykkä, joten on hyödyllistä seistä sillä ja vähän liikkua.” (M1)

”Ja voi valita mukavan työtuolin ja sellaista [puhuttaessa tilasta, joka tuki työntekoa].” (M3)

”Mielestäni parasta on, kun täällä on niin hyvä ergonomia. Voi aina valita, seisooko vai istuuko.” (S5)

Mainittuja hyötyjä haastatteluissa olivat siis yleinen tyytyväisyys tiloihin, vuorovaikutus, tyytyväisyys tiettyyn tilaan, valinnanvapaus, tiedonjako ja ergonomia. Voidaan pohdita, mitkä näistä hyödyistä liittyvät erityisesti *toimintalähtöiseen työympäristöön*, vai voisivatko hyödyt ilmetä myös muissa työympäristöissä – esimerkiksi huonetoimistoissa tai avotoimistoissa. Esimerkiksi ergonomia hyötynä lienee sellainen, että se voi olla kohdallaan missä tahansa toimistolayoutissa tai –filosofiassa.

5.6 Ongelmakohtia

Haastateltavilta kysyttiin, onko ollut tilannetta, jossa tila on estänyt työnteon sujumista tai onko ollut tilannetta, jossa tila ei ole tukenut työnteon tekemistä. Näiden kysymysten lisäksi myös muihin haastattelukysymyksiin vastatessa tuli ilmi työympäristön ongelmakohtia. Haastattelussa tunnistetut ongelmat on koottu alla olevaan taulukkoon 12.

Taulukko 12. Haastateltavien tunnistamat ongelmakohdat

Havainto	n
Martela-talon tietyt tilat	8
Meluhaitta	6
Etätyön vaikeudet	5
Työnteon tavat	5
Martela-talossa on tyhjää tilaa	3

Kaikkein eniten mainitut ongelmakohdat liittyivät tiettyihin tiloihin Martela-talossa. Joissakin tiloissa olevat materiaalit eivät olleet riittäviä: huonekaluratkaisut eivät olleet parhaat mahdolliset, esimerkiksi monessa neuvottelutilassa töitä ei voi tehdä seisten.

Hiljainen työtila on vähäisellä käytöllä. Lisäksi joissakin tiloissa ei ole riittävästi materiaaleja saatavilla.

"Tällasii seinäpintoja ja piirtopintoja, ja magneettipintoja, ja tällasia tarvitsisi enemmän näissä." (M4)

"Ehkä se enemmän kaipaisi niin tämmösiin Lync-palavereihin ja videoptapaamisiin sopivampia tiloja, joissa sit ois myös hyvä olla. Et me usein ajatellaan, että jos on Lync-palaveri tai on videopalaveri, niin sit sen ei tarte olla ergonomisesti kauhean hyvä." (M5)

"Meillä ei ole vielä kovin monta neuvotteluhuonetta, jossa voi seistä. Sitä on vähän hankalaa järjestää." (M6)

"No hiljasesta tilasta on ehkä ollut paljon puhetta, et se on niin vähällä käytöllä, ja aika moni niiku minäkin niin käyttää sitä yllättävän vähän. Sinne on ehkä vähän kynnys mennä, jostain... Siis se ei tunnu vaikeelta se meneminen, vaan se että ei koe et tarvii sitä tilaa ehkä niin hiljasta tilaa." (S2)

"Joo, se [martela-talon ympäristö] on totta ihan häiritsee. Se on ollut tällä puolella, ja sit toi toinen, että siinä on noi kontit ja vaan parkkialue. Ja tosta, ja tossa on tollainen, mikä onkaan jätäkasa tossa. Mikä aina kasataan. Niin varsinkin syksyllä sieltä tulee hajuhaittoja, ja siitä on laitettu kysely kaupungille." (S4)

Yllä olevista haastatteluvastauksista havaitaan, että moni mainituista tilaan liittyvistä ongelmakohdista (esimerkiksi seinäpintojen ja huonekalujen puutteet) ovat sellaisia, jotka olisi suhteellisen vaivatonta korjata. Tällaisia kalusteisiin liittyviä puutteita lienee myös kaikissa työympäristöissä. Tämä mainittu ongelmakohta ei siis ole ainoastaan monitilatoimiston aiheuttama, vaan yleinen muissakin ympäristöissä. Haastatteluvastauksista voidaan myös huomata, että mainitut fyysisten tilojen ongelmat ovat myös melko pieniä ongelmia – kohdeyrityksen monitilatoimistossa ei kertaakaan mainittu tilojen puutetta tai ahtautta.

Toiseksi yleisimmin mainittu ongelmakohta oli meluhaitta. Haastatteluvastauksissa huomionarvoista on, että meluhaitasta kommentoivat ainoastaan sisustussuunnittelijat. Meteliä kommentoitiin muun muassa helvetilliseksi, selkeäksi meluhaitaksi tai piinalliseksi. Joitakin sisustussuunnittelijoita melu alueella oli selvästi häirinnyt. Toisaalta kommentoitiin myös, että työntekijä voi itse myös halutessaan lähteä hiljaiseen keskittymistilaan työskentelemään, mikäli kokee äänet alueella häiritseväksi.

"No kyllä kieltämättä tommonen avotila, vaikka ite nyt en missään nimessä osais ehkä välttämättä ajatella et olisin huoneessa. Niin kyllä se välillä sitten omasta vireystilasta ja työtehtävistä riippuen saattaa olla aika piinallinenkin paikka. Et sehän on just tommonen ku kolleegani siinä tänään sermin takaa totesi et helvetillinen meteli taas tällä tänään." (S2)

"No on kai välillä joku meluhaitta. Se on ihan selkeä. Jos olisi oikea tar..sellanen keskittymistä vaativa asia, mitä tekee, niin kyl siel sitten voi tulla sellasta häiriötä sellasta mutta." (S3)

"Jos haluan työskennellä omalla työpisteelläni, [...] siellä on usein negatiivisia keskeytyksiä, joita en haluaisi. Sitten minulla on kaksi vaihtoehtoa: pysyä paikallani ja

tulla keskeytetyksi ja sitten harmistun ja en saa tehtyä työtä yhtä tehokkaasti kuin pitäisi. Tai sitten minun tulisi lähteä ja mennä hiljaiseen työtilaan.” (S5)

Meluhaitta siis vaikuttaa olevan keskittynyt sisustussuunnittelijoiden alueelle.

Etätyön vaikeudet mainittiin viisi kertaa. Keskeisin haaste vaikuttaa aiheutuvan teknisistä ongelmista, kuten verkko-ongelmista tai tietokoneen ääniin liittyvistä vaikeuksista.

”Jotain teknisiä vaikeuksia on koko ajan äänen ja sellaisen kanssa, mutta päällisin puolin toimii ihan okei.” (M3)

”Meidän etätyöt on aina välillä verkko-ongelmista johtuen hankalia, niin on helpompi olla sit täällä.” (S2)

”No mulla on se että [miksi on harvoin etäpäivällä], mä en ole saanut vielä saanut mun nettiä toimimaan, siis kiinteä laajakaista.” (S4)

Sisustussuunnittelijat kommentoivat myös materiaalien kuljettamiseen liittyvää vaikeutta, mikäli tekee etätyöpäivää.

”Jos etäpäivänä on, pitää rahaata hirveesti materiaalia mukaan, joka on aina paljon pienemmässä muodossa, kun se et tossa isoja näytepaloja.” (S2)

”No se on just se materiaalien puute, ja se on ainakin este jos kotona tekee. Ei siellä, no tietenkin netistä voi käydä kattoon, mutta se on sitten eri kuin mitä se on luonnossa se väritys. Se on este.” (S4)

Ongelmat työnteon tavoissa tuli myös esille. Haastattelusitaateista huomataan, että työtapojen ongelmat liittyvät esimerkiksi siihen, että kaikki henkilöt eivät ole sitoutuneita noudattamaan yhteisiä pelisääntöjä. Muut mainitut vaikeudet liittyivät henkilökohtaiseen ajankäyttöön ja sähköpostin käyttöön.

”Tietenkin sitten ne mun takana olevat työpisteet, siinä oli osittain seinäkkeillä erotettuja ne olis tarkoitettu sellaiseen, että saisi olla enemmän rauhassa, mutta... kyllä sen huomaa että siellä nykyisin vähän huudellaan seinäkkeiden yli. Että ei... (naurahtaa), mutta se ei ole tällainen ihan täysin hiljainen tila kuitenkaan mitä on esimerkiksi toi toinen blokki tossa vieressä. [...] Ehkä se on se, että sen tiedon saa nopeasti kollegalta jos haluaa.” (S4)

”Jotkut henkilöt ovat vähän laiskoja noudattamaan niitä [yhteisiä pelisääntöjä]. Kun osa ihmisistä ei noudata tarkasti sääntöjä, se on kuin antaisi kaikille luvan olla noudattamatta.” (M6)

”Kyllä mulla aika moni päivä on silleen on tosi tiukkaan aikataulutettu. Että en mä ennätä hirveesti tavata ketään täällä näin. Et mä just saan sen palaverin loppumaan, niin mun pitää siirtyä siihen seuraavaan. Et ei mulle edes tule sellaisia spontaaneja kohtaamisia.” (M5)

”No meillä toimii vielä vähän liian paljon sähköpostilla, me otetaan et joku laittaa jonkun viestin. Siis oikeastaan ainut asia, minkä mä koen vähän häiritseväksi, että joku kysyy vaikka, että, laittaa kuvan, tunnistaako joku mikä/kenen pöytä tää on. [...] Ja sitten alkaa se vastaus, semmonen rumba, niin se on vähän niiku rasittava.” (S3)

Mainituista työnteon tavoista sähköpostin liiallinen käyttö ja tiukkaan aikataulutettu päivän aikataulu ovat luonteeltaan sellaisia, että ne saattaisivat ilmetä missä tahansa työympäristössä.

Haastattelujen mukaan Martela-talossa on tyhjää tilaa. Osa haastateltavista koki, että tyhjää tilaa on jo liian paljon.

”Meillä on ongelma tässä talossa: [...] nyt kolme neljästä blokista kolmannessa kerroksessa ovat tyhjiä... Me emme tarvitse niin paljon tilaa kuin meillä nyt on.” (M1)

”Mielestäni meillä on liian paljon tilaa. Usein tuntuu siltä, että olen yksin täällä talossa, koska voi olla monta minuuttia tai puoli tuntia, että ei näe ketään.” (S5)

Tyhjän tilan määrää selittää toisaalta se, että Martela on toimistokalusteisiin ja –ympäristöihin keskittynyt yritys. Toimistoympäristö toimii sekä yrityksen työntekijöiden työympäristönä, että eräänlaisena myyntinäyttelynä asiakkaita varten. Mikäli tilaa olisi vähemmän, saattaisi olla haastavaa tuoda asiakkaita varten esille monipuolisesti tarjolla olevia toimistokalusteratkaisuja. Tämän lisäksi nähtävillä olevat kalustemallit helpottavat sisustussuunnittelijoiden työtä, kun he pääsevät tarvittaessa näkemään oikeat kalusteet, eikä ainoastaan kalusteet tietokoneen ruudulta.

”Meilhän on pikkasen voi sanoa että, et voisin sanoa niin et meillä on aika reippaasti tilaa. Et varmaan pienempikin, tai niiku, pienempi neliömäärä per työntekijä riittäisi. Mut siinä tietysti tulee vastaan just se, et me ollaan myös kalusteita myyvä yritys ja meidän pitää pystyä näyttämään niitä eri vaihtoehtoja asiakkaille. Niin siinä on sit sellanen tietty, et miten sä saat näytettyä ne kaikki, ja sit kuitenkin näyttää myös se et hyvin kompaktissa tilassa voidaan tehdä töitä.” (S1)

Martelassa oleva runsas työpisteiden määrä siis yhtäältä on kiitelty piirre, sillä työntekijät löytävät aina sopivia työpisteitä työlleen. Toisaalta tyhjää tilaa on runsaasti, mutta jotta esimerkiksi sisustussuunnittelu voisi onnistua, tulisi materiaalien olla nähtävillä. Jo aiemmin hyödyissä mainittiin, että Martela-talossa kalustemallit ovat nähtävillä, mikä helpottanee työntekoa:

”No ainakin sillain, että kalustemallit on täällä nähtävänä. Että voi mennä kattomaan minkälaiset pyörät tossa on, tai minkä levyinen mennä mittaamaan, jos on sellaisia tiettyjä hankalia ahtaita tiloja. Mihinkä ei nyt välttämättä joku tuoli mene, ja sit siinä mielessä on ollut ihan hyvä että näkee täällä paikanpäällä. Ja just että kangas- ja muuta materiaalia, lattiamattomalleja on täällä. Niin pääsee heti siitä katsomaan sitten vaihtoehtot.” (S4)

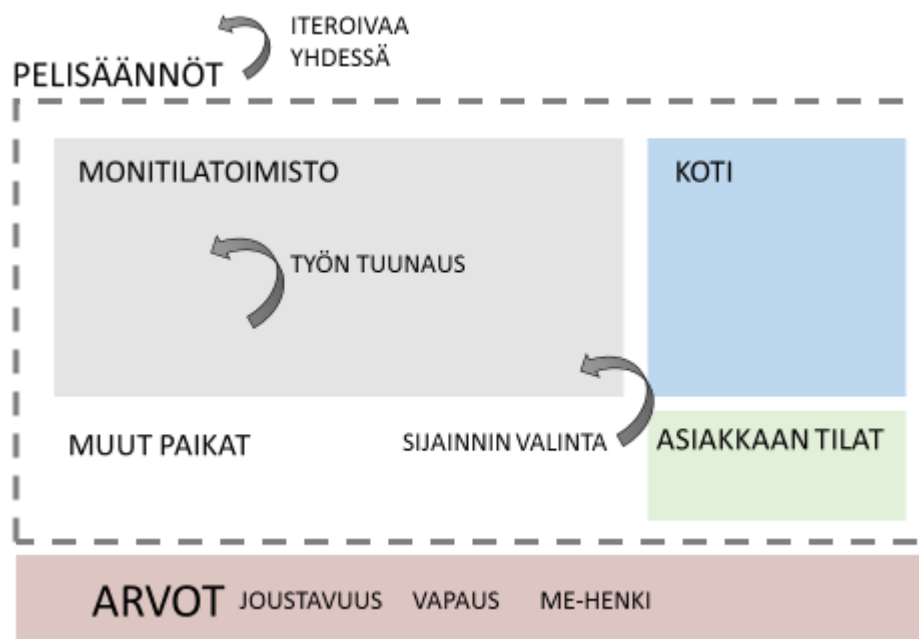
Työtilan määrä on siis huomioimisen arvoinen seikka. Usein monitilatoimistoissa on vähemmän työtilaa kuin perinteisemmissä toimistoympäristöissä. Tästä seuraa kysymys siitä, kuinka tyypillinen monitilatoimiston edustaja kohdeyrityksen työympäristö loppujen lopuksi on? Yksi monitilatoimiston päätavoitteista on vähentää kustannuksia, kun kaikille työntekijöille ei tarjota omaa työpistettä. Näin toimiston pinta-alan neliömetrit voivat vähentyä, mikä vastaavasti pienentää kiinteistön aiheuttamia kustannuksia. Haastattelujen mukaan Martelan toimistolla on kuitenkin runsaasti tilaa, joten voidaan pohdita, saako Martela itse kustannussäästöjä toimistostaan. Lisäksi monitilatoimistoja kos-

keva tutkimus on kritisoinut, että projektien aineistot voivat olla vaikeammin saatavilla monitilatoimistoon siirryttäessä. Tällaista projektiaineistoa, tai päivittäistä työtä varten tarvittavaa aineistoa ovat esimerkiksi sisustussuunnittelijoille kalusteet, joita on hyvä päästä tarkastelemaan muualtakin kuin tietokoneen näytöltä. Eli voidaan todeta, että kohdeyrityksessä on siis turvattu työaineistojen saatavuus.

Ylipäättään haastatteluista tunnistettuja ongelmakohtia oli suhteellisen vähän. Lisäksi mainitut ongelmat eivät sinällään vaikuttaneet aiheutuvan itse työympäristöstä, vaan ongelmat olivat luonteeltaan sellaisia, että ne voisivat nousta esille melkein missä tahansa työympäristössä.

5.7 Tiivistelmä ja päätelmät

Haastattelun lopulliset löydökset on tiivistetty alla olevaan kuvaan 17. Kuva havainnollistaa yrityksen arvoja, pelisääntöjä ja työnteon paikkoja.



Kuva 17. Haastattelun löydöksiä.

Kuvassa esitetään yrityksen arvoja pohjana toiminnalle. Haastateltavat kuvasivat, että työnantaja luottaa työntekijöihin: haastatteluissa puhuttiin joustavuudesta, vapaudesta ja pehmeistä arvoista.

Haastatteluissa ei ilmennyt mainittuihin etuihin verrattuna kovin merkittäviä ongelmakohtia. Mainitut ongelmakohdat liittyivät erityisesti tiettyihin Martela-talon tiloihin, kuten esimerkiksi materiaalien puutteeseen. Sisustussuunnittelijat valittivat meluhaitasta. Etätyön sujuvuutta vaikeuttaa verkko-ongelmat.

Haastatteluissa tuli ilmi erilaisia pelisääntöjä. Pelisäännöt liittyivät erityisesti työtilojen käyttöön. Esimerkiksi yhteisiä työpisteitä siivotaan käytön jälkeen ja pisteitä ei saa varata pitkäksi aikaa tavaroillaan. Äänitasoon vaikutetaan esimerkiksi siten, että hiljaisessa tilassa ei saa puhua ja sisustus suunnittelijoiden alueella ei sovi pitää palaveria. Kohdeyritys on laatinut pelisäännöt iteroivalla tavalla. Niitä on laadittu yhdessä työpajoissa ja niitä on myös muutettu ajan kuluessa. Ylipäättään yrityksen toimintatapa vaikuttaa iteroivalta ja testaavalta: työympäristön toimivuutta arvioidaan, siitä kerätään tietoa ja tiedon perusteella tehdään korjausehdotuksia.

Pelisäännöt liittyvät myös yleisiin toimintatapoihin. Yritys esimerkiksi sallii etätöiden tekemisen ja työtä voi tehdä haluamassaan sijainnissa. Haastatteluista ei ilmennyt työnajan seurantaan liittyviä tekijöitä – yksi haastateltava kertoi käyttävänsä omasta halustaan kellokorttia, mutta ilmeisesti muut eivät.

Kohdeyrityksen monitilatoimisto on ylläpidon vaiheessa. Toimistorakennuksesta löytyy useita erilaisia tiloja niin vuorovaikutukseen kuin keskittymiseenkin.

Yrityksen työntekijät vaikuttavat itsenäisiltä. Heillä on mahdollisuus itse päättää, missä työ tehdään, oli valittu työpiste sitten kotona, missä tahansa toimiston tilassa tai jossain muualla. Organisaatio on siis antanut suostumuksen tällaiselle vapaalle toiminnalle. Työntekijöissä ilmeni vaihtelevuutta liikkuvuuden suhteen, mutta haastatteluista ilmeni jonkinasteista liikkuvuutta. Työntekijät arvostavat toimistossa muun muassa käyttäjälähtöisyyttä, sitä että toimisto tukee erilaista tekemistä.

Haastatteluissa ilmeni työntekijöiden tyytyväisyys työympäristöä kohtaan: toimistossa tapahtuu haastattelujen mukaan hyvää vuorovaikutusta ja tiedonjakoa. Valinnanvapaudesta pidetään.

6. TIETOTYÖN SUUNNITTELU MONITILATOIMISTOSSA

Tässä luvussa pyritään vastaamaan kaikkiin tutkimuskysymyksiin yhdistelemällä löydöksiä sekä teoriaosuudesta (luvut 2 ja 3) sekä empiriaosuudesta (luku 5). Teoria- ja empiriaosuuden yhdistely muodostaa tämän tutkimuksen lopulliset tulokset. Luvussa tarkastellaan ensin monitilatoimiston piirteitä. Tämän jälkeen esitetään, millaisia piirteitä nousee esille monitilatoimistossa tehtävästä tietotyöstä. Näiden lukujen jälkeen tarkastellaan, mitä tulisi huomioda tietotyön pelisääntöjen suunnittelussa ja työn tuunauksessa monitilatoimistossa. Näin ollen tarkastelu etenee ensin yleiseltä työympäristötasolta tietotyöntekijöiden yhteisöön ja sen jälkeen yksittäiseen tietotyöntekijään.

6.1 Monitilatoimisto työympäristönä

Tässä kappaleessa vastataan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, *millaiset piirteet luonnehtivat monitilatoimistoa*.

6.1.1 Monitilatoimiston piirteet

Monitilatoimistosta voidaan tunnistaa piirteitä, jotka voidaan jakaa virtuaaliseen, sosiaaliseen, fyysiseen ja kokemukselliseen komponenttiin. Monitilatoimistojen fyysisiä piirteitä luonnehtivat nimetyt ja nimeämättömät työpisteet. Verrattuna perinteisempään avo- tai huonetoimistoon, monitilatoimisto voi tarjota monipuolisemmin tiloja: muun muassa vetäytymistiloja, työpajatiloja, ryhmätyötilaoja, neuvotteluhuoneita, aulan, kahvion ja ruokalatilaa. Näitä tiloja voidaan jakaa vyöhykkeisiin, esimerkiksi keskittymisen ja vuorovaikutuksen mukaan.

Virtuaalinen työympäristö on myös merkittävä osa monitilatoimistoja. Koska nimettyjä työpisteitä ei ole, päivän aikana käytettäviä työpisteitä voidaan varata varausjärjestelmästä. Tällainen menettely oli käytössä esimerkiksi tutkimuksen kohdeorganisaatiossa. Kohdeorganisaation virtuaaliseen työympäristöön kuului myös työpisteillä oleva tunnistusjärjestelmä: kulkukorttia näyttömällä työpöytä nousi automaattisesti sopivalle istumis- tai seisomiskorkeudelle. Työpisteellä oleva näyttö näytti myös työpisteen äärellä istuttuja tai seisottuja minuutteja. Kohdeorganisaatiossa oli käytössä yhteisesti jaettu kalenteri ja palavereja pidettiin videoyhteyksien avulla.

Monitilatoimiston kokemukselliseen työympäristöön vaikuttaa erityisesti se, että työntekijällä ei ole enää nimettyä työpistettä. Tällä voi olla negatiivisia vaikutuksia, sillä

työntekijä ei voi enää personoida työympäristöään. Toisaalta hyvänä puolena on se, että työntekijä voi kokea ympäristössään valinnanvapautta ja joustavuutta. Työtilat voidaan myös kokea nykyaikaisina. Kohdeorganisaation työntekijöiden koettua työympäristöä kuvasi haastatteluiden mukaan suuri tyytyväisyys tiloja kohtaan. Työntekijät vaikuttivat olevan tyytyväisiä myös valinnanvapauteen.

Sosiaalinen työympäristö monitilatoimistossa voi olla erilainen kuin perinteisemmissä toimistoympäristöissä. Keskeinen ero on se, että nimettyjen työpisteiden puuttuessa työntekijät eivät istu samalla paikalla. Tämän seurauksena työpäivän aikana on mahdollista tavata eri ihmisiä kuin silloin, että jokaisella on henkilökohtainen työpiste. Tämä voi lisätä kommunikointia yli osasto- ja tiimirajojen. Sosiaaliseen työympäristöön voi vaikuttaa tämän lisäksi myös pelisäännöt ja organisaation arvot.

6.1.2 Monitilatoimiston hyödyt

Monitilatoimistoissa voidaan saavuttaa erilaisia hyötyjä. Teorian ja empirian hyötyihin liittyvät löydökset on tiivistetty alla olevaan taulukkoon 13.

Taulukko 13. Monitilatoimistojen hyödyt: teoria ja empiria

	Teoria	Empiria
Fyysinen	Paljon erilaisia tiloja Ei statuksia työympäristössä	Tyytyväisyys tiettyyn tilaan ergonomia
Sosiaalinen	Lisää vuorovaikutusta Parempi yhteistyö tiimin ja osastojen kesken Epäformaaleja kohtaamisia Tietoa jaetaan muiden kanssa Työtovereihin tutustuminen	Hyvä vuorovaikutus muiden kanssa Tiedonjako
Kokemuksellinen	Joustavuus Työtyytyväisyys Paremmat olosuhteet keskittymiselle Valinnanvapaus Luovuus Tuottavuus	Yleinen tyytyväisyys Valinnanvapaus valita, missä työskentelee
Virtuaalinen	-	-

Taulukkoon tiivistetyistä hyödyistä voidaan havaita, että empiriassa tuli esille useita hyötyjä, jotka havaittiin myös teoriassakin. Työntekijät vaikuttavat tyytyväisiltä työympäristöönsä, erityisesti tiettyjä tiloja ja valinnanvapautta kiiteltiin. Työntekijät puhuivat

haastatteluissa myös tiedonkulusta ja spontaaneista kohtaamisista, joita toimistolla on paljon. Kohdeorganisaatiosta tunnistetut hyödyt liittyvät erityisesti sosiaaliseen työympäristöön ja kokemukselliseen työympäristöön. Sosiaalisesta työympäristöstä huomioitiin varsinkin tiedonjako ja hyvä vuorovaikutus, kokemuksellisesta työympäristöstä yleinen tyytyväisyys tiloihin, valinnanvapaus ja hyvä ergonomia. Taulukosta 13 voidaan havaita, ettei virtuaaliseen työympäristöön tulleet hyödyt nousseet esille. Tämä aiheutuu siitä, että haastattelussa ei nostettu tätä näkökulmaa esille. Toiseksi, työntekijät tuntuivat hoitavan keskinäiset asiansa erityisesti kasvotusten. Myöskään teoriaosassa monitilatoimistojen virtuaalisen työympäristön hyödyt eivät tulleet ilmi. Mahdollinen syy tälle voi olla se, että virtuaalinen työympäristö toimii mahdollistajana hyvälle työnteolle: mikäli virtuaalinen työympäristö on hyvä ja laadukas, siihen ei kiinnitä erityistä huomiota, mutta puutteet sen toimivuudessa voivat aiheuttaa tyytymättömyyttä. Esimerkiksi toimivaan Skype-yhteyteen videoneuvottelussa ei välttämättä kiinnitä erityistä huomiota, mutta pätkivä yhteys tuntuu harmilliselta.

Monitilatoimistoihin liittyvä aiempi tutkimus on tunnistanut sosiaaliseen työympäristöön liittyviä hyötyjä. Appel-Meulenbroek et al. (2014) toteavat, että monitilatoimistot voivat parantaa vuorovaikutusta, yhteistyötä ja keskittymistä, Leesmanin (2016) tutkimuksissa havaittiin epäformaalien kohtaamisten olevan tyypillisiä monitilatoimistoissa. Myös van der Voordt (2004b) on havainnut, että monitilatoimistoissa tapahtuu tiedonjakoa, kun työntekijät tapaavat vähemmän tuttuja työtovereitaan. Tutkimuksen empiriassa saatiin vahvistus näille havainnoille. Moni haastateltava sanoi olevansa tyytyväinen toimistolla tapahtuviin kohtaamisiin – haastattelujen mukaan toimistolla tapahtuu yli tiimi- ja osastorajojen tapahtuvaa vuorovaikutusta.

Fyysisestä työympäristössä tutkimuksen teoriaosuudessa havaittiin muun muassa se, että monitilatoimistoissa on monipuolisemmin erilaisia tiloja aiempiin toimistokonsepteihin verrattuna. Monitilatoimistoissa ei ole myöskään aiemmalla tavalla esillä status-ten tai ryhmien fyysisiä rajoja (Elsbach 2003). Tämä havaittiin myös empiriassa. Kohdeyrityksen työntekijät olivat yleisesti ottaen hyvin tyytyväisiä monitilatoimistoonsa, mutta haastatteluissa tuli ilmi tyytyväisyys tiettyihin tiloihin. Esimerkiksi hiljaisia huoneita, ryhmä- ja workshop-tiloja sekä puhelinkoppeja pidettiin hyödyllisinä. Haastatteluissa tunnistettiin myös teorian havainto siitä, että raja-aitoja on purettu, eli yrityksen johtajat ovat konkreettisesti lähempänä yrityksen muita työntekijöitä.

Teoriaosuus tunnisti monitilatoimistojen kokemukselliseen työympäristöön liittyvistä hyödyistä muun muassa luovuuden, joustavuuden, dynaamisuuden ja itsenäisyyden tunteen (van der Voordt 2004a). Näitä tunnistettiin myös empiriassa. Kohdeorganisaation työntekijät olivat tyytyväisiä valinnanvapauteen ja yleisesti tyytyväisiä koko työympäristöönsä, mitä kuvattiin muun muassa ihanteelliseksi ja loistavaksi.

6.1.3 Monitilatoimiston haasteet

Teoriassa ja empiriassa tunnistettiin myös monitilatoimistoihin liittyviä haasteita. Nämä löydökset on kuvattu alla olevassa taulukossa 14.

Taulukko 14. Monitilatoimistojen haasteet: teoria ja empiria

	Teoria	Empiria
Fyysinen	Ei riittävästi työpisteitä Vaikeus löytää työkavereita Ergonomia- ja terveystriskit Ajan hukkaaminen	Martela-talossa on tyhjää tilaa Martela-talon tietyt tilat
Sosiaalinen	Kokemus ryhmään kuulumisesta voi hämärtyä Vaikeus löytää työkavereita Käytäntöjä vaikeaa vakiinnuttaa Kommunikoinnin vaikeudet	Meluhaitta
Kokemuksellinen	Ei mahdollisuutta personointiin, jolloin identiteetti voi olla uhattuna Ei sovellu kaikille työntekijöille Tuottavuuden mahdollinen lasku Terveystriskit	Työnteon tavat
Virtuaalinen	Sähköiset kommunikointivälineet eivät ole yhtä tehokkaita kuin kasvokkain tapahtuva kommunikointi.	Etätyön vaikeudet

Tutkimuksen empiirisessä osassa tunnistettiin seuraavia fyysiseen työympäristöön liittyviä ongelmakohtia. Kohdeorganisaation toimistoympäristöstä mainittiin joitakin tiloja, joihin haastateltavat eivät olleet tyytyväisiä. Esimerkiksi Lync-palavereihin ja videotaapaamisiin toivottiin sopivampaa tilaa, lisäksi toivottiin seisomatyöskentelyyn soveltuvaa neuvotteluhuonetta. Eräs haastateltava koki, että hiljaiseen tilaan on korkea kynnys mennä.

Sosiaaliseen työympäristöön liittyen havaittiin, että sisustussuunnittelijat nostivat esiin meluhaitan. Muut haastateltavat eivät kommentoineet meluhaittaa, joten voitaneen olettaa, että meluhaitta on keskittynyt erityisesti sisustussuunnittelijoiden alueelle. Tässä on huomioitava se, että sisustussuunnittelijoilla oli myös nimetyt työpisteet käytössään, työn materiaalit tarpeiden takia. Muut työntekijät eivät mahdollisesti kärsineet meluhaitasta, sillä pystyivät sujuvammin valitsemaan hiljaisen työn tilan. Toimistossa myynnin

työntekijät käyttivät niitä työpisteitä, jotka olivat lähellä sisustussuunnittelijoita. Tämä helpotti työntekoa, koska myyjät saivat sisustussuunnittelijoilta nopeasti vastauksia ja tukea myyntiin. Tästä keskustelusta luonnollisesti syntyy myös meluhaittaa sisustussuunnittelijoiden alueelle.

Muita empiriassa tunnistettuja haasteita oli esimerkiksi teknisten ongelmien vaikeuttama etätyö, työnteon tavat ja se, että Martela-talossa on liian paljon tyhjää tilaa. Huomionarvoista tässä on se, että van der Voordtin (2004b) mukaan puutteet tilan määrässä on ongelmallinen piirre, mutta tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiolla oli päinvastainen ongelma-kohta, eli tilan määrä on mahdollisesti liiallinen.

Monitilatoimiston fyysisen työympäristön piirteet ovat tärkeitä. Jos työn tekemiselle ei ole riittävästi tilaa tai mikäli työkavereita ei löydy vaivattomasti, voi työn tuottavuus laskea. Tuottavuutta voi myös laskea myös se, jos aikaa kuluu vapaan työpisteen etsimiseen ja tavaroiden pakkaamiseen. (Kim et al. 2016) Kohdeorganisaatiossa nämä ongelmat eivät tulleet ilmi, vaan työympäristössä on päinvastoin runsaasti tilaa. Työntekijät löysivät toisensa esimerkiksi kysymällä Lyncissä tai katselemalla ympärilleen. Haastatteluissa ei myöskään tullut ilmi sitä, että aikaa menisi vapaan työpisteen etsimiseen. Päivän aikana tarvittavia tavaroita varten organisaatiolla on käytössä tilavat laukut, jotka voi myös tarpeen tullen jättää esimerkiksi lukittuun kaappiin lounaan ajaksi.

Elsbach & Bechky (2007) toteavat, että monitilatoimistossa on tärkeää turvata resursien saatavuus, kuten projektien aineistot ja suunnitelmien prototyypit. Haastatteluiden perusteella vaikutti siltä, että varsinkin sisustussuunnittelijoiden työssä on tärkeää käsitellä konkreettisia materiaaleja. Sisustussuunnittelijoiden resurssit vaikuttavat olevan saatavilla, koska työympäristö toimii samanaikaisesti huonekalunäyttelynä ja lisäksi käytettävissä on materiaalistudio.

Danielsson & Bodin (2009) ovat havainneet, että monitilatoimistossa työntekijöillä ei ole enää mahdollisuutta personoida työpistettänsä. Tämä on huomionarvoista, sillä työntekijöiden työidentiteetti voi olla uhattuna ilman personoinnin mahdollisuuksia (Elsbach 2003). Tutkimuksen empiirisessä osuudessa ei kuitenkaan tullut ilmi tyytymättömyyttä tähän asiaan.

Elsbach (2003) havaitsi myös, että ryhmään kuulumisen kokemus voi vaikeutua, jos työntekijä ei enää istu tiimin kanssa lähekkäin. Tämä ongelma ei tullut esille haastatteluissa, vaan päinvastoin kiiteltiin sitä, että järjestelyiden myötä tapaa aiempaa enemmän ihmisiä.

6.1.4 Onnistumisen edellytyksiä

On kiinnostavaa pohtia, mistä aiheutuu kohdeorganisaation työntekijöiden tyytyväisyys työympäristöänsä kohtaan. Johtuuko tyytyväisyys esimerkiksi monipuolisista tiloista,

joustavasta kulttuurista, tiedonkeruusta, huolellisesta suunnittelusta vai liikkuvista työprofiileista? Tutkimuksen teoriaosuudessa havaittiin, että liikkuvuus liittyy monitilatoimistoihin. Nenosen et al. (2012) mukaan toimintalähtöinen työskentely on luonteeltaan liikkuvaa. Myös Hoendervanger et al. (2016) toteavat, että toimintalähtöisen työskentelyn taustaoletus on, että työntekijät ovat sitä tyytyväisempiä työympäristöönsä, mitä useammin he vaihtavat työpistettään. He havaitsivat tutkimuksessaan, että työntekijä vaihtaa työpistettään useasti ensisijaisesti kahdesta syystä: joko työntekijä käyttää koko työajastaan vain vähän aikaa toimistolla tai hän toimistolla ollessaan käyttää paljon työajastaan palaverissa. (Hoendervanger et al. 2016) On myös arvioitu, että monitilatoimistot sopivat erityisesti paljon liikkuville työntekijöille (Malkoski 2012).

Myös haastatteluissa tehtiin havaintoja liikkuvuuden suhteen. Kohdeorganisaation työntekijöillä ilmenee erilaista liikkumista talon sisällä ja ulkopuolella – osa haastatelluista liikkui erityisesti Martela-talon sisällä oman työpisteen ja materiaalistudion välillä, palaverissa tai esimerkiksi fiiliksen mukaan. Osa työntekijöistä on usein asiakastapaamisissa tai tekee etätöitä. Haastatteluista nousi myös esiin, että yrityksen myyjät ovat hyvin liikkuva työntekijäryhmä. On siis mahdollista, että koska yrityksen työntekijät ovat sanojensa mukaisesti paljon liikkuvia, niin monitilatoimisto on myös tästä syystä hyvä työympäristö heille.

Toinen huomioitava tekijä on myös työympäristön suunnittelu. Tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa havaittiin, että suunnittelu- ja implementointivaiheilla on merkitystä monitilatoimiston onnistumisen kannalta. Brunia et al. (2016) havaitsivat, että toimistotilaan tyytyväisyyteen vaikutti erityisesti monitilatoimiston toteutus, layout, tilan avoimuus ja saatavien työtilojen määrä. Kohdeorganisaatio vaikuttaa haastattelujen nojalla kiinnittävän huomiota työympäristönsä suunnitteluun, mikä on toki luonnollista, sillä työympäristösuunnittelu on kohdeorganisaation ydinosaa. Tähän liittyen haastatteluissa nousi esille muun muassa määrittely, monitilatoimistojen teoreettinen tausta vyöhykkeineen ja käyttäjälähtöisyys. Voidaan siis olettaa, että kohdeorganisaation maturiteetti työympäristöjen suhteen on korkea ja kohdeorganisaatio on edelläkävijän asemassa työympäristöjen suhteen. Alla olevat haastattelusitaatit kuvaavat suunnittelun huolellisuutta.

“Lähetään just tästä määrittelyn, niiku työntekemisen ja määrittelyvaiheista, ja sitä kautta suunnitteluun” (S4)

“No täällä on pyritty ottamaan huomioon eri monitilaratkaisut ja myös vyöhykkeet. Puolijulkinen, julkiset, yksityinen alue.” (S4)

“Emme tee mitään sisustussuunnittelua tai huonekalusuunnittelua ennen määrittelyvaihetta. Haluamme tietää, kuinka koko yritys tekee töitä.” (M1)

”Mielestäni kaikki alkaa käyttäjäkeskeisellä suunnittelulla. Hyvä työpaikka pitää suunnitella käyttäjät fokuksessa. [...] Meidän mielestä toimintalähtöistä työympäristöä ei voi nähdä tällä tavalla, vaan kaikki alkaa työntekijöistä, jotka käyttävät toimitoa. Ja että katsotaan heidän oikeita tarpeitaan.” (M6)

Aiemmassa tutkimuksessa sekä Ekstrand & Hansen (2016) että Appel-Meulenbroek et al. (2011) ovat päätyneet siihen, että on vaikeaa löytää yhtä, kaikille soveltuvaa, *one-size-fits-all* –toimistokonseptia - työntekijöiden tarpeet vaihtelevat yrityksestä toiseen. Myös kohdeorganisaatio on tunnistanut tämän tekijän, jota eräs haastateltava kuvasi seuraavasti:

”Et tää Martela-talo, et tää tämmöisenään ei istu mihinkään muuhun, että tässä on otettu huomioon meidän työtavat ja työtehtävät ja –profiilit tässä talossa.” (M5)

Haastattelujen perusteella työympäristöä on myös kehitetty jatkuvan kehittämisen periaatteen mukaan ja työympäristön käytöstä on myös kerätty tietoa. Työympäristöä on myös mahdollisuuksien mukaan muutettu, mikäli joku tila ei vaikuta tarkoituksenmukaiselta. Esimerkiksi liiallisen suuresta hiljaisesta tilasta muokattiin palautteen perusteella muita tiloja. Toimintatapa vaikuttaa siis iteroivalta: tehdään ratkaisu, käytetään sitä, kerätään tietoa käyttämisestä, arvioidaan saatua tietoa ja tehdään muutoksia työympäristöön tiedon perusteella. Vaikuttaa oleelliselta, että muutoksia viedään käytäntöön, eikä niitä jätetä suunnitelmien tasolle ja tietoa kerätä vain tiedon keräämisen ilosta.

Toisaalta myös yrityksen arvot vaikuttavat ihmisystävällisiltä ja joustavilta. Ikään kuin arvot ovat toiminnan perusta, jonka pohjalta työntekijät uskovat työnantajan luottavan heihin ja näin voivat tehdä töitä itse parhaaksi näkemällään tavalla. Työympäristölle on myös annettu selkeät pelisäännöt, kuinka tiloja yhdessä käytetään. Voisi sanoa myös niin, että yhteisten pelisääntöjen muodostamien raamien sisällä yksittäisellä työntekijällä on paljon valinnanvapautta sen suhteen, missä ja miten työnsä tekee.

On myös todettava, että organisaation ydinliiketoiminta voi jollain tapaa vaikuttaa tuloksiin. Ensinnäkin kohdeorganisaatiolla on substanssiosaamista työympäristöjen alalta, joten on oletettavaa, että omaan työympäristöön halutaan panostaa ja toisaalta yrityksellä on myös osaamista tehdä hyvin pitkälle räätälöity monitilatoimisto. Toisaalta myös tämä voi aiheuttaa haastattelutilanteessa sen, että omaa työympäristöä arvioidaan positiivisessa valossa.

6.2 Monitilatoimiston pelisäännöt

Tässä kappaleessa vastataan toiseen tutkimuskysymykseen, *millaisin pelisäännöin työskentelyä monitilatoimistoissa tuetaan*.

6.2.1 Pelisääntöjen luominen: tapauskohtaisuus ja iterointi

Haastatteluista ilmeni myös kohdeorganisaation tapa luoda pelisääntöjä. Haastateltavien mukaan organisaatioiden tulisi itse laatia omat, räätälöidyt pelisäännöt. Kuten eräs haastateltava (S5) totesi, ”se on todella tärkeää tässä ympäristössä tehdä sääntöjä, jotka sopivat tietylle yritykselle. Ja myös, on todella tärkeää tehdä selväksi, että tämä on tehty

Martelan työntekijöitä varten ja se on sopiva meille, mutta se ei välttämättä ole sopiva kaikille muille yrityksille”.

Kohdeorganisaatio on kehittänyt pelisääntöjä työpajassa ja muuttanut pelisääntöjä hie-
man ajan kuluessa. Eräs haastateltava (M5) oli tehnyt havainnon, että kaikki säännöt
eivät vaikuta enää tarpeellisilta ja näin ollen pelisääntöjä olisi hyvä päivittää, jotta peli-
säännöt vastaisivat oikeasti työnteon tapaa.

Kohdeorganisaatio kerää tietoa tilojen käytöstä ja testaa työympäristön käyttöä. Näin
saadaan tietoa siitä, mitkä ratkaisut toimivat ja mitkä eivät. Haastatteluista tuli ilmi se,
että kohdeorganisaatio vaikuttaa suunnittelevan ja kehittävän toimintaansa jatkuvasti.
Empirian pohjalta voidaan siis tunnistaa seuraavat pelisäännöt pelisääntöjen laatimi-
seen:

1. Työyhteisön on hyvä tunnistaa itse sen työntekijöiden tarpeet ja piirteet sekä
muodostaa näiden perusteella juuri tiettyyn organisaatioon soveltuvat pelisään-
nöt. Muiden organisaatioiden pelisäännöistä voi ottaa mallia, mutta sääntöjä olisi
hyvä muokata omaan organisaatioon soveltuvaksi.
2. Pelisääntöjä tulisi kehittää yhdessä työntekijöiden kanssa, jotta heidän todelliset
tarpeensa tulevat esille.
3. Pelisäännöt voivat muuttua ajan mittaan, koska työnteon tavat muuttuvat ajan
kuluessa. Pelisääntöjen käyttöönotto voi olla pilotointia ja protoilua esimerkiksi
tietyn testijakson aikana. Organisaatio voi kokeilla iteroivalla otteella, mikä peli-
sääntö toimii ja mikä ei.

Tutkimuksen teoriaosuudessa havaittiin, että työyhteisöjen pelisääntöjä voidaan laatia
ratkaisukeskeisesti. Ratkaisukeskeisyys tarkoittaa sitä, että työyhteisöissä ilmenevä on-
gelma käännetään ongelmaa vastaavaksi tavoitteeksi (Furman et al. 2004). Ratkaisukes-
keisen menetelmän avulla voidaan edistää toiveikasta tunnelmaa (Järvinen 2008; Fur-
man et al. 2004). Kuten tässä luvussa aiemmin mainittiin, monitilatoimistoissa voi ilme-
tä useita haasteita. Ratkaisukeskeisellä menetelmällä lienee mahdollista ratkaista näitä
työympäristössä ilmeneviä ongelmatekijöitä.

6.2.2 Esimerkkejä monitilatoimiston pelisäännöistä

Monitilatoimiston pelisääntöjen on tarkoitus tukea työntekoa. Pelisääntöjen avulla huo-
mioidaan erityisesti tietotyön sosiaalista työympäristöä. Kun luodaan tietotyöntekijöi-
den pelisääntöjä monitilatoimistoon, tulisi huomioida sekä tietotyön piirteet, että moni-
tilatoimiston piirteet. Kohdeorganisaation pelisäännöt liittyvät erityisesti fyysisessä työ-
ympäristössä toimimiseen (työpisteiden varaaminen, toimintatavat) ja kokemukselliseen
työympäristöön (työrauhan takaaminen).

Myös tietotyön piirteet voidaan huomioida pelisäännöissä. Case-organisaation työntekijät edustivat useita eri liikkuvuusprofiileja, josta nousee erilaisia tarpeita. Esimerkiksi ankkurityöntekijän työntekoa voi haitata avotilan meluhaitta, sillä ankkurityöntekijät tarvitsevat usein keskittymistä. Riittävän tilan takaaminen on tärkeää, sillä esimerkiksi keräilijä-profiilin työntekijät ottavat usein työt kotiin, jos toimistolla ei ole riittävästi työtilaa tarjolla. (Greene & Myerson 2011) Tämä ongelma oli huomioitu kohdeorganisaatiossa siten, että työpisteet tulisi vapauttaa varauksesta, mikäli niitä ei käytä. Myös koska kahtena päivänä peräkkäin ei tule olla saman työpisteen ääressä, on muillakin mahdollisuus käyttää työpistettä.

Monitilatoimiston pelisääntöjen tulisi siis olla sellaisia, että ne pyrkivät mahdollistamaan kaikille työntekijäprofiileille suotuisat olosuhteet hyvään ja sujuvaan työhön. Tämä tarkoittaa esimerkiksi keskittymisrauhan takaamista Ankkuri-työntekijöille, mutta myös vuorovaikutuksen mahdollistamista liikkuville työntekijöille. Eri työprofiilien työntekijöillä tulisi olla mahdollisuuksia käyttää toimiston erilaisia tiloja, joten siihen on hyvä kiinnittää huomiota. Esimerkiksi tietty huone ei ole aina samojen henkilöiden käytössä vaan muutkin voivat sitä käyttää.

Kohdeorganisaatiossa tunnistettiin, että toimistossa tapahtuvat epäformaalit, spontaanit kohtaamiset olivat tärkeitä tiedon jakamisen kannalta. Tiedon jakaminen on myös tärkeä elementti tietotyössä. Pelisäännön mahdollisuus tähän on vuorovaikutukseen liittyvät pelisäännöt. Furman et al. (2004, s. 13) ehdottavatkin, että työyhteisö voi laatia pelisäännön ”Työyhteisön jäsenet arvostavat toisiaan ja osoittavat sen toisilleen sekä sanoilla että teoilla”. Käytännössä tämä voi ilmetä niin, että työtovereille annetaan myönteistä palautetta, heiltä kysytään neuvoa ja toisten työtä kohtaan osoitetaan kiinnostusta. (Furman et al. 2004) Nämä ovat relevantteja ohjeita myös monitilatoimistoonkin.

Seuraavalla sivulla olevaan pelisääntötaulukkoon (taulukko 15) on koottu yhteen empiriasta tunnistetut pelisäännöt sekä uusia pelisääntöjä monitilatoimistojen piirteiden pohjalta.

Taulukko 15. *Esimerkkejä monitilatoimiston pelisäännöistä*

Fyysinen työympäristö	Kokemuksellinen työympäristö
<p>Taataan työpisteiden riittäminen: työpisteitä ei varata jatkuvasti omaan käyttöön, käytetään monipuolisesti tiloja.</p> <p>Ei kahta päivää peräkkäin samalla pisteellä.</p> <p>Jos poistuu työpisteeltä yli puoleksi tunniksi, se tulisi kirjata järjestelmässä vapaaksi. Omia tavaroita ei jätetä työpisteelle ”varaamaan” sitä.</p> <p>Samaa työpistettä ei käytetä kahtena päivänä peräkkäin</p> <p>Työpisteet säädetään ergonomiseksi käytön ajaksi.</p> <p>Projektien aineistolle ym. varmistetaan helposti saatavilla oleva säilytyspaikka.</p>	<p>Katsotaan tila, jota työntekijät voivat personoida.</p> <p>Kaikkien käytössä olevat työpisteet siivotaan käytön jälkeen.</p> <p>Monitilatoimisto ei mahdollisesti sovellu kaikille työntekijöille – harkitaan, kenellä voidaan säilyttää oma työpiste.</p> <p>Keskittymisen turvaaminen: Tietyillä alueilla on keskittymisrauha, siellä ei keskustella kasvotusten. Puhelin pidetään siellä äänettömällä.</p> <p>Ankkuri-työntekijöiden alueella ei pidetä palaveria.</p> <p>Jos työntekijällä on kuulokkeet, häntä ei tulisi häiritä kasvotusten.</p> <p>Työntekijällä on valinnanvapaus valita, missä työskentelee.</p>
Sosiaalinen työympäristö	Virtuaalinen työympäristö
<p>Varmistetaan ryhmään kuulumisen muilla keinoilla – tiimipalaverit ja muut.</p> <p>Sovitetaan käytäntöjä, kuinka työkavereita löytää: esim. pikaviestimien avulla.</p> <p>Pyritään vakiinnuttamaan käytäntöjä yhdessä suunnittelun avulla.</p> <p>Taataan osastojen välinen yhteistyö.</p>	<p>Sovitetaan käytännöstä, joka mahdollistaa virtuaalisen viestinnän ja kasvokkain käytävän keskustelun tasapainon.</p>

6.3 Yksilön työskentely ja työn tuunaus

Tämä kappale käsittelee kolmatta tutkimuskysymystä, *miten yksilöt työskentelevät ja tuunaavat päiviään monitilatoimistossa.*

6.3.1 Työskentely: liikkuvuus

Työskentely monitilatoimistossa on eri tavalla liikkuvaa, kuin perinteisemmässä toimistotyypissä. Liikkumista voidaan kuvata esimerkiksi kolmen erilaisen liikkumisen syyn takia.

Ensiksi, työntekijä voi liikkua **tehtävien ohjaamana**. Työntekijä siirtyy tilasta toiseen, koska esimerkiksi sovittu palaveri, lounas tai asiakastapaaminen. Sijaintia ei voi aina itse valita, sillä joku muu on voinut varata palaveritilan etukäteen. Työntekijä liikkuu siis ”pakon edessä”. Työntekijän kokemusmaailma voi olla mahdollisesti kiireellinen, mutta toisaalta monipuoliset tilat voivat tukea työn tekemistä, esimerkiksi tarjoamalla lyhyen pistäytymisen tilan palaverien väliin. Tällaisen tyypin liikkuminen on tyypillistä missä tahansa toimistolla.

Toiseksi työntekijä monitilatoimistossa voi ikään kuin **leiriytyä** tietyn työpisteen käyttäjäksi. Työntekijä voi etsiä pysyvyyttä ja rutiineja käyttämällä ensisijaisesti yhtä työpistettä, koska ei ole varsinainen pakko liikkua sijainnista toiseen. Motivoivatko pelisäännöt tätä liikkujatyyppeä liikkumaan? Monitilatoimisto voi kokemusmaailmassa tuoda epämiellyttävän olon, kun tuttua työpistettä ei ole enää saatavilla. Työntekijä noudattaa vanhoja työnteon tapoja uusissa tiloissa.

Kolmanneksi työntekijä voi liikkua **omasta halustaan**, esimerkiksi hakien hyvinvointia tai inspiraatiota tilojen kautta. Näin yhteiset pelisäännöt koskien eri alueita voivat tukea tällaista työskentelyä. Paikan vaihdos voi aiheuttaa innostumista ja luovuutta, mahdollisesti myös parempia olosuhteita työn tekemiselle. Työssä koetaan vaihtelua. Tästä voi huomata, että leiriytyjän ja omasta halusta liikkujan työtehtävät voivat olla samanlaiset, mutta asenne ja tottumukset liikkumisen suhteen ovat erilaiset.

Myös kohdeorganisaatiossa tunnistettiin erilaista liikkuvuutta. Haastatteluiden perusteella voidaan tehdä suuntaa-antavia huomioita siitä, millaisen liikkuvuusprofiilin työntekijöitä kohdeorganisaatiossa on. Haastattelun huomioid on kerätty taulukkoon 5, jonka perusteella voi tehdä luonnosteluja liikkuvuusprofiileista. Melko selkeän ryhmän muodostavat sisustussuunnittelijat, jotka tuntuvat viettävän suurimman osan päivästä nime-tyen työpisteen ääressä sekä materiaalistudiossa. Tämä vastaisi Ankkuri-profiilin työntekijää, jossa suurin osa työpäivästä vietetään oman työpisteen ääressä. (Greene & Myerson 2011). Toisaalta sisustussuunnittelijat ovat usein materiaalistudiossa sekä välillä myös asiakkaan luona. Näin ollen liikkuvuusprofiilissa on myös Leesmanin (2016) esittämän Arka matkustaja –profiilin piirteitä, jossa työntekijä käyttää erityisesti tiettyä työpistettä, mutta myös muita tiloja toimistorakennuksesta.

M-ryhmään kuuluvilla haastatelluilla työntekijöillä ei ole omaa työpistettä. Haastatte- luissa ei tullut juuri ilmi asiakkaiden luona käymistä, mutta oletettavasti asiakastapaamisia kuitenkin on. Sen sijaan tyypilliseen työpäivään kuuluu runsaasti palavereita. Osa työntekijöistä tekee paljon etätöitä, osa ei halua viedä lainkaan töitä kotiin. Työhön kuuluu siis paljon liikkumista talon sisällä tapaamisesta toiseen ja välillä myös talon ulkopuolella olemista esimerkiksi Nummelan toimipisteessä, asiakkaalla tai etätöitä tehden. Näin ollen M-ryhmän työntekijät muistuttavat yhtäältä Yhdistäjä-profiilia, jossa työajasta suuri osa menee toimistotalon eri tiloissa. Työprofiili tekee myös paljon vuorovaikutusta eri osastojen kanssa. (Greene & Myerson 2011) Toisaalta liikkuvuudessa ilmenee

Leesmanin (2016) Ohimenevän työntekijän työprofiilin piirteitä, sillä heidän tekemänsä työ tapahtuu useissa työpisteissä, eivätkä he välttämättä käytä ensisijaisesti yhtä työpistettä.

Eräs haastateltava pitää viikossa 2-3 etätyöpäivää ja on loput ajasta konttorilla. Tämä tuntuu vastaavan Heiluri-liikkuvuusprofiilia, jossa töitä tehdään erityisesti kahdessa paikassa, esimerkiksi kotona ja toimistolla.

Haastattelujen mukaan organisaation myynnin työntekijät tuntuvat olevan suurimman osan ajasta asiakastapaamisista. Vaikka tätä työntekijäryhmää ei haastateltukaan, voidaan todeta, että se ryhmä vaikuttaa muistuttavan Keräilijä-liikkuvuusprofiilia. Keräilijän profiiliin kuuluu liikkuvuus toimiston ulkopuolella, esimerkiksi asiakkaan luona. Matkustus tapahtuu alueellisesti. (Greene & Myerson 2011)

6.3.2 Työskentely: tehtävät

Eri tietotyöntekijätyypit työskentelevät eri tavoilla ja tähän työnteon erilaisuuteen vaikuttavat muun muassa työtehtävät. Esimerkiksi Ankkuri-työprofiilin työtehtävät tarvitsevat melko vähän vuorovaikutusta, jolloin myös on ymmärrettävää, että Ankkuri-työntekijät liikkuvat verrattain vähän. Mikäli työntekijä tarvitsee paljon vuorovaikutusta työtehtävien tekemiseen, hän myös todennäköisesti tapaa ihmisiä erilaisissa sijainneissa ja näin myös liikkuu enemmän. Työn tekemisen tapaa ohjaavat omat kokemukset ja tavat. Monitilatoimistossa olevat pelisäännöt voivat myös ohjata työntekoa: millaisille työnteon alueille on esimerkiksi hyvä suunnata keskittymään. Toisaalta pelisäännöt voivat rajoittaa työtehtävien tekemistä: esimerkiksi saako avotilassa käydä pitkiä keskusteluja.

Tämän tutkimuksen tietotyön teoriaosuudesta nousi esille tietotyössä olevat tehtävät. McIver et al. (2013) tarkastelivat tietotyötä sen sisältämien työtehtävien hiljaisuuden ja opittavuuden mukaan. Heidän mallinsa perustuu siis tietotyön tekemiseen, toisin sanoen työtehtäviin. Tietotyön työtehtävät vaihtelevat hiljaisen tiedon käyttämisen suhteen, koska eri töissä tarvitaan erilaista tietoa ja osaamista. Tietotyön tehtävissä myös opittavuuden helppous vaihtelee. Jotkut työtehtävät vaativat huomattavaa ammattitaitoa, kun taas osa on helposti omaksuttavissa. (McIver et al. 2013) Työtehtävät voivat Davenportin (2010) mukaan olla eri tavalla riippuvia esimerkiksi muista ihmisistä ja eri tavalla monimutkaisia tai rutiininomaisia. Tietotyön tehtäviä käsittelivät myös Nenonen et al. (2009) ja Aaltonen et al. (2012), jonka esittämän määritelmän mukaan tietotyö on tiedon luomista, jakamista ja käyttämistä. Myös Drucker (1999) toteaa, että jotta tietotyö voisi olla tuottavaa, tulee olla selvä näkemys siitä, mikä työtehtävä on.

Havaitaan, että näistä tietotyön tehtäviin liittyvistä määritelmistä nousee esille tietotyön moniulotteisuus: moni työ tehtävä vaihtelee niin hiljaisen tiedon, opittavuuden, eri riippuvuussuhteiden ja monimutkaisuuden mukaan. Osa tietotyön tehtävistä voi olla siis

helposti omaksuttavaa rutiinityötä, kun taas toiset tehtävät vaativat muiden ihmisten myötävaikuttamista, yhteistyötä ja ammattitaitoa, mikä on pitkälti hiljaista tietoa. Muilla työntekijöillä on siis merkitystä. Tämän asian ovat havainneet myös Aaltonen et al. (2012), jotka toteavat nykyajan tietotyön riippuvan kolmesta C:stä, joita ovat *communication*, *cooperation* and *collaboration*. Spinuzzi (2012) on myös tutkinut *coworking*-ilmiötä, jossa työntekijät tekevät töitä ”yksin yhdessä”. Työtä tehdään esimerkiksi avotilassa, jossa saa työskennellä kuukausittaista vuokraa vastaan yhdessä muiden, eri alojen työntekijöiden kanssa. Coworking-työskentelyn etuna on muun muassa se, että aiemmin yksin työskennellyt työntekijä tapaa muita työntekijöitä ja saa vuorovaikutusta, palautetta sekä mahdollisesti myös oppii uutta ja saa rohkaisua työntekoon. (Spinuzzi 2012)

Mielenkiintoinen havainto on myös se, että myös työn tuunaamisessa työtehtävät nousevat esille. Wrzesniewski & Duttonin (2001) mukaan työn tuunauksen yksi muoto on työtehtävien tuunaus, jossa työntekijä aktiivisesti muuttaa työtehtäviään. Työtehtäviä koskeva tuunaus voi olla esimerkiksi ylimääräisten työtehtävien ottamista tai erityyppisten työtehtävien tekemistä (Berg et al. 2010). Kuten myös tietotyön piirteistä edellä mainittiin, myös työn tuunauksessa huomioidaan toiset ihmiset. Työn tuunauksen yksi muoto on sosiaalisten suhteiden tuunaaminen, eli siihen vaikuttaminen, millaista vuorovaikutus on ja keiden kanssa työtä tekee (Berg et al. 2010). Työn tuunaamisessa tulee siis esille hieman samankaltaisia piirteitä kuin tietotyössä: tehtävien piirteiden huomioimista ja muiden ihmisten huomioimista.

Yllä olevien havaintojen lisäksi voidaan miettiä tutkimuksen kontekstia, eli monitilatoimistoja. Huomataan, että monitilatoimistojen periaate pohjautuu hieman vastaavalle ajatukselle. Appel-Meulenbroekin et al. (2011) mukaan monitilatoimistoissa työpisteen valintaa tulisi ohjata sekä työpisteen soveltuvuus työtehtävään, että työpisteen soveltuvuus työntekijän henkilökohtaisiin mieltymyksiin. Tästä voitaneen päätellä, että on tärkeää, että työntekijät ovat selvillä siitä, mitä työtehtäviä työrooliin kuuluu. Koska toimintälähtöisessä työskentelyssä lähtökohtana on tietoisuus päivän aikana tehtävistä työtehtävistä ja tietotyö sisältää erilaisia työtehtäviä, vaikuttaa siltä, että monitilatoimistossa tapahtuvassa tietotyössä selkeä käsitys omasta työsisällöstä on oleellinen tekijä. Myös työn sosiaalinen ulottuvuus on tärkeää. Työntekijä ei välttämättä halua vetäytyä hiljaisiin tiloihin, vaikka olisi tarve keskittyä. Työntekijä voi silti haluta olla osa työn sosiaalista ympäristöä eikä halua jäädä sosiaalisen ympäristön tapahtumista paitsi. Paikkaa vaihtamalla työntekijä voi vaikuttaa työn sosiaalisiin suhteisiin: jos on esimerkiksi tarve tavata toimitusjohtaja, voidaan pyrkiä valitsemaan työpiste tätä lähellä – jos myyjä tarvitsee sisustussuunnittelijoilta tietoa myyntityön tueksi, on luontevaa istua lähellä heitä.

Tietotyöhön kuuluu myös vuorovaikutus muiden kanssa. Kolme C:tä, eli *communication*, *collaboration* ja *co-operation* luonnehtivat nykypäivän tietotyötä (Aaltonen et al. 2012). Miten nämä tietotyön piirteet tulevat esille monitilatoimistoissa? Harris (2015)

on esittänyt, että monitilatoimistoissa tulisi olla tiloja kuuden C:n mukaisille työtehtäville, joita ovat *collaboration*, *concentration*, *communication*, *creativity*, *confidentiality* ja *contemplation*. Vuorovaikutus ilmenee myös Nenosen et al. (2012) ja Erlich & Bichardin (2008) malleissa, joissa tarkasteltiin sitä, minkälaisia vyöhykkeitä monitilatoimistossa on.

6.3.3 Työn tuunaus monitilatoimistossa

Tietotyössä korostuu muun muassa vuorovaikutus, yhteistyö, luovuus (Aaltonen et al. 2012; Harris 2015), jatkuva oppiminen (Aaltonen et al. 2012; Drucker 1999), innovointi (Drucker 1999) sekä työn aineettomuus (Greene & Myerson 2011). Työ ei ole aina kovin selkeää, vaan tietotyössä työtehtävät ovat jatkuvassa muutoksessa (Grant & Parker 2009). Tämä voi ilmetä esimerkiksi siten, että työpäivät koetaan useimmiten kiireisinä ja pirstaleisina (Tuominen & Pohjakallio 2012). Työn tuunaus voi olla sopiva menettely kiireen ja pirstaloitumisen hallintaan.

Yksinkertaisimmillaan työn tuunaus monitilatoimistossa näkyy siten, että työntekijä hallitsee liikkuvuuden ja sijainnin avulla monitilatoimiston sosiaalista ympäristöä. Näin ollen monitilatoimistossa tapahtuva työn tuunaus eroaa perinteisemmästä työn tuunauksesta ensinnäkin siten, paikkaa vaihtamalla on helppoa hallita sosiaalista ympäristöä. Monitilatoimisto tukee tätä siten, että työntekijällä on mahdollisuus siirtyä keskittymään, tarvitessaan keskittymisrauhaa tai halutessaan rauhoittua avotilan vuorovaikutuksen ääreltä. Keskittymistilassa työntekijä voi tuunata työympäristöään edelleen sammuttamalla esimerkiksi pikaviestimen ja sähköpostin – eli virtuaalisen työympäristön osia. Monitilatoimistossa tapahtuva työn tuunaus voi erota perinteisestä työn tuunauksesta myös siinä määrin, että monitilatoimistossa fyysinen ympäristö ei ilmennä henkilöiden statuksia, millä voi olla mahdollisuus ajattelutavan tuunaukseen. Koska työympäristöä ei enää voi personoida yhtä paljon kuin ennen, voisi työntekijän olla hyödyllistä miettiä uudella tapaa työnsä merkitystä.

Työn tuunaamiseen viittaavia tekijöitä pystyttiin havaitsemaan myös tutkimuksen kohdeorganisaation tapauksessa. Kun haastatteluita havainnointiin yrityksen työntekijöiden työtapojen mukaan, nousi niissä esille erityisesti liikkuvuus työpäivän aikana. Eri tiloissa oloinen koettiin muun muassa virikkeelliseksi. Toisaalta eräs haastateltava kommentoi, että heidän ”pitää käyttää tilaa monipuolisesti”, mikä viittaisi yhdessä sovittuihin työtilan pelisääntöihin. Toisaalta myös tietoinen suunnittelu nousi esille haastatteluista. Eräs haastateltava puhui tilojen kautta johtamisesta, toinen sanoi miettivänsä viikkotasolla työtehtäviään.

Haastatteluista nousi esille, että eniten mainittu syy vaihtaa tilaa päivän aikana oli tehtävän työn luonne. Tämä havainto on linjassa sekä työn tuunaamisen, että toimintalähtöisen työskentelyn kanssa. Työntekijät olivat havainnoineet, missä tiloissa työn tekeminen on sujunut. Eräs mainitsi, että työt saa tehtyä parhaiten kotona, toinen sen, että hiljaisis-

sa tiloissa voi tehdä ajatustyöskentelyä. Myös tarve vuorovaikutukseen ilmeni työpisteen valintaperusteissa. Vuorovaikutuksen tuunaaminen on eräs työn tuunaamisen muoto.

Voidaan siis todeta, että kohdeorganisaation työntekijät vaikuttivat suunnittelevan työnsä eri tavoin. Eräs työntekijöistä suunnitteli päivää viikkotasolta alkaen, toinen käytti tilan kautta johtamista. Moni kertoi valitsevansa tiettyjä työpisteitä joko työtehtävän, vuorovaikutuksen tai muun syyn mukaan.

Työn tuunaus on sitä, että työntekijä muokkaa aktiivisesti työtehtäviin, työn sosiaalisiin suhteisiin tai työhön liittyvään ajatustapaan liittyviä piirteitä (Wrzesniewski & Dutton 2001). Työntekijä voi näin ollen proaktiivisella toiminnallaan etsiä uusia voimavaroja ja haasteita ja vähentää työn kuormittavia tekijöitä (Petrou et al. 2012). Työn tuunaus on ikään kuin jatkuva tapa toimia ja utelias asenne työtä kohtaan (Harju et al. 2015).

Työn tuunaukseen liittyy keskeisesti tehtävät. Työntekijän on tyypillisesti vastuussa tiettyjen työtehtävien hoitamisesta. Työtehtävät sisältävät tiettyjä työtoimintoja. Työn tuunauksessa työntekijä muun muassa muokkaa näitä työtoimintoja ja tehtävien rajoja. (Wrzesniewski & Dutton 2001) Voidaan havaita, että työn tuunauksen määritelmässä työpäivän oletetaan koostuvan ennalta määritellyistä työtehtävistä, jotka koostuvat tiettyistä aktiviteeteista. Yksilölle on siis ennalta määritellyt reunaehdot, jotka koskevat sitä, mitä työntekijän odotetaan tekävän organisaatiossa tai mitä vastuualueita työntekijälle kuuluu. Työn tuunaus koskee siis näiden tehtävien ja aktiviteettien muokkaamista – työntekijä voi reunaehtoien puitteissa laajentaa työtehtäviään ja vaikuttaa, keiden kanssa työpäivää viettää.

Tämä tutkimus on tarkastellut tietotyön suunnittelua monitilatoimiston kontekstissa. Kuten työn tuunauksessa, myös toimintälähtöisessä työskentelyssä huomioidaan työtehtävät. Appel-Meulenbroek et al. (2011) toteavat, että monitilatoimistoissa työntekijät voivat valita työpisteen sen mukaan, miten hyvin työpiste soveltuu kulloiseenkin työtehtävään. Työntehtävän valintaperusteissa huomioidaan siis yhtäältä se, että työpiste on tarkoituksenmukainen työtehtävää kohden ja toisaalta se, että työpiste soveltuu myös työntekijän henkilökohtaisiin mieltymyksiin. (Appel-Meulenbroek et al. 2011) Huomataan siis, että työtehtävien luonteella on keskeinen merkitys toimintälähtöisessä työskentelyssä. Toimistorakennuksessa työskenteleminen lähtee siis siitä, että työt tehdään mahdollisimman suotuisissa olosuhteissa.

Sekä työn tuunaaminen, että toimintälähtöinen työskentely tarkastelevat työtehtäviä. Työn tuunauksessa fokuksessa on se, kuinka työntekijä voi tuunata työtehtäviä eri näkökulmista. Tämä sisältää sen, kuinka paljon töitä tehdään, mitä tehtäviä tehdään, missä järjestyksessä, kenen kanssa sekä mitä näistä työtehtävistä ajatellaan – mikä niiden suurempi merkitys kokonaisuuden kannalta on (Berg et al. 2010). Monitilatoimistoissa

myös pyritään huomioimaan, millaisissa olosuhteissa työtehtävät sujuvat mahdollisimman hyvin.

Koska työn tuunauksella ja monitilatoimistoilla vaikuttaa olevan tällainen yhdistävä tekijä, on kiinnostavaa tarkastella näiden tekijöiden suhdetta. Kun monitilatoimistossa työskentelevä työntekijä tuunaa työtään, voitaneen arvioida, että hänellä on hyviä mahdollisuuksia tuunaukseen työympäristön tarjoamien tilojen ansiosta. Työtilaa vaihtamalla työntekijä tuunaa myös töissä tapahtuvaa vuorovaikutusta, mikä on työn tuunauksen yksi kolmesta perusmuodosta. Esimerkiksi mikäli työntekijä haluaa olla vähäisessä vuorovaikutuksessa, on mahdollisuus siirtyä keskittymisen tilaan. Toisaalta mikäli halutaan olla tekemisissä muiden ihmisten kanssa, voidaan työskennellä avoimella vyöhykkeellä. Parhaimmillaan monitilatoimisto voi siis olla suotuisa työympäristö työn tuunauksen mahdollistamiseksi, sillä siinä työntekijällä on mahdollisuus sijainnin kautta vaikuttaa vuorovaikutuksen määrään.

Teorian ja empirian havainnoista voidaan siis hahmotella monitilatoimistossa tapahtuvaa tietotyön tuunausta. Työn tuunauksen perinteiset tavat ovat työtehtävien, sosiaalisten suhteiden ja ajattelutavan tuunaus. Näiden rinnalle voidaan monitilatoimistoissa tuoda myös oman työympäristön tuunaus. Seuraavalla sivulla olevassa kuvassa 18 on esitetty tiivistettynä Wrzesniewski & Duttonin (2001) esittelemä työn tuunauksen malli, jota täydennetty työympäristön huomioimisella.



Kuva 18. Työn tuunaus, mukaillen Wrzesniewski & Dutton (2001).

Tietotyön tuunaus monitilatoimistossa lienee samanlaista kuin muissa toimistoissa, mutta siinä huomioidaan myös työympäristö. Työn tuunaaminen voi alkaa reflektoinnilla ja suunnittelulla, mitä pari työntekijää kohdeorganisaatiossakin oli tehnyt. Tietotyöntekijä voi havainnoida, millaisia tarpeita työssä ilmenee vuorovaikutuksen, luovuuden ja työtehtävien suhteen. Reflektoinnin jälkeen työntekijä voi edetä muihin työpäivän tuunauksen vaiheisiin. Tätä monitilatoimistoissa tapahtuvaa työn tuunausta seuraavan hahmotelman avulla:



Kuva 19. Toimintalähtöisen tietotyön tuunaus

Työntekijä voi siis tarkastella aluksi työhön liittyvää ajatustapaa ja sitä, mikä suurempi merkitys työssä on. Tämän jälkeen tarkastellaan, mitä työtehtäviä suunniteltavalle ajan-

jaksolle kuuluu. Työntekijä voi itseään havainnoiden arvioida jaksamistaan: voisiko lisähaasteet töissä tuoda motivaatiota työhön? Vai voisiko työtehtävien vähentäminen vähentää myös kuormittuneisuutta? Työtehtävien arvioinnin perusteella työntekijä voi myös miettiä työssä tapahtuvaa vuorovaikutusta, eli sitä, olisiko muiden henkilöiden läsnäolosta apua työn tekemisessä. Jotkut työtehtävät voivat sujua otollisemmin muiden henkilöiden tuen avulla, kun taas keskittymistä vaativat tehtävät voivat sujua paremmin hyvän työrauhan äärellä. Lopuksi monitilatoimistossa toimiva työntekijä voi miettiä, mikä työympäristön tila mahdollistaa tämän.

7. YHTEENVETO JA POHDINTA

Tässä diplomityön viimeisessä luvussa esitetään tiiviissä muodossa tutkimuksen pääasiallisimmat tulokset. Luvussa arvioidaan myös käytettyjen tutkimusmenetelmien sopivuutta, onnistumisia ja puutteita. Myös tulosten luotettavuutta ja merkittävyyttä arvioidaan. Luvun lopussa esitetään jatkotutkimusehdotuksia.

7.1 Tulokset ja pohdinta

7.1.1 Monitilatoimisto

Monitilatoimistot vaikuttavat olevan työympäristö, jossa tietotyötä tehdään tulevaisuudessa alati enemmän. Kun työyhteisö muuttaa perinteisemmästä toimistoympäristöstä monitilatoimistoon, on edessä iso muutos. Muutos koskee esimerkiksi uusia työnteon tapoja, joita työntekijän on opeteltava. Toisaalta myös työyhteisön sosiaalinen työympäristö ja kokemuksellinen työympäristö voivat muuttua monitilatoimistoon siirryttäessä. Tästä syystä on oleellista, että työympäristömuutokseen valmistaudutaan. Kuten tässä tutkimuksessa havaittiin, on hyvin tärkeää osallistaa työntekijöitä suunnitteluvaiheessa ja pohtia yhdessä esimerkiksi pelisääntöjä.

Työympäristöt ovat merkittävä tekijä hyvinvoinnin kannalta. Manka et al. (2007) ovat esittäneet mallin, joka tarkastelee kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Hyvinvointimallin mukaan työhyvinvointiin vaikuttavat useat tekijät: yksilön piirteet, ryhmähenki, työ vaikutusmahdollisuuksineen, osallistava esimies ja organisaation piirteet. Organisaation piirteistä työhyvinvointiin vaikuttaa muun muassa joustava rakenne, jatkuva kehittyminen ja toimiva työympäristö. (Manka et al. 2007) Monitilatoimisto on työympäristönä mielenkiintoinen tutkimuskohde myös siksi, että sen järjestelyt vaikuttavat hyvinvointimallin muihin komponentteihin, kuten esimerkiksi työn tekemiseen ja vuorovaikutukseen. Myös tästä syystä on tärkeää kiinnittää huomiota työympäristöjen tutkimiseen.

Työympäristö ei ole ainoastaan toimiston fyysiset puitteet kuten kalusteet, vaan se on laaja, monimuotoinen kokonaisuus. Työhyvinvointia ja siihen vaikuttavia tekijöitä on tärkeää tutkia, sillä sen vastailmentymän eli työpahoinvoinnin tekijät ovat nykyään varsin yleisiä. Psykologi Arto Pietikäinen (2009) esittää, että työstressi selittää puolet uusista masennuksista ja jopa neljäs työntekijä kokee uupumusta. Koska työympäristöllä on rooli työntekijän työhyvinvoinnissa, on tämän tutkimuksen aihepiiri hyvin merkittävä ja ajankohtainen.

Tutkimuksen teoriaosuudessa ja empiriaosuudessa tunnistettiin monitilatoimistojen hyötyjä ja haasteita. Nämä on käsitelty tarkemmin edellisissä luvuissa, mutta joitakin huomioita voidaan nostaa vielä esiin. Aiemmassa tutkimuksessa todettiin, että yhtä monitilatoimistoa, joka sopii kaikkiin yrityksiin, ei voi löytää. Tässä tutkimuksessa päädyttiin samaan havaintoon: monitilatoimistoon siirtyminen vaatii suunnittelua ja kohdeyrityksen piirteiden huomiointia. Tässä tutkimuksessa vahvistettiin aiemmassa monitilatoimistotutkimuksessa löydettyjä hyötyjä, joita ovat muun muassa vuorovaikutus, tiedonjako ja valinnanvapaus. Parhaimmillaan monitilatoimisto voikin tukea tietotyötä, joka on luonteeltaan vaihtelevaa: välillä työ on hyvin rutiininomaista, yksin tekemistä ja analyttistä, kun taas osa työtehtävistä vaatii vuorovaikutusta muiden kanssa. Kun perinteisemmissä toimistoympäristöissä suurin osa työstä tehdään oman työpisteen ääressä – oli työpisteen ääressä liikettä ja melua tai ei – voidaan monitilatoimistossa tilanteen vaatiessa hyödyntää keskittymishuoneen rauhaa tai vuorovaikutustilojen mahdollistamia kohtaamisia. Tämä tutkimus vahvisti myös sen aiemman tutkimuksen havainnon, että monitilatoimistoissa on monipuolisesti erilaisia tiloja.

Aiemmassa tutkimuksessa on löydetty monitilatoimistoihin liittyviä haasteita, joista suurinta osaa ei kuitenkaan tunnistettu tämän tutkimuksen aineistosta. Aiemmissa tutkimuksissa on tullut esille monitilatoimistoissa oleva puutteellinen tilan määrä ja tyytymättömyys esimerkiksi personoinnin mahdollisuuden puuttumiseen. Tässä tutkimuksessa kohdeorganisaatiolla oli paljon tilaa käytössään ja työntekijät vaikuttivat olevan hyvin tyytyväisiä. Haastatelluista tunnistetut epäkohdat liittyivät joihinkin yksittäisiin tiloihin ja sisustussuunnittelijoiden alueella olevaan meluhaittaan.

Aiemmassa tutkimuksessa on havaittu, että monitilatoimiston merkittävimmät haasteet liittyvät kokemukselliseen työympäristöön: kun omaa työpistettä ei enää ole, voi parhaimmillaan kokemus ryhmään kuulumisesta ja omasta työidentiteetistä hämärtyä. Myös psykologian professori Liisa Keltikangas-Järvinen (2016) on todennut, että *“On vaikea löytää toista työelämän ratkaisua, joka sotisi temperamenttia koskevaa tutkimustietoa vastaan yhtä pahasti kuin omien pysyvien työpisteiden poistaminen. Yhteiset työtilat ovat järkeviä vain silloin, kun työtä ihan oikeasti tehdään koko ajan yhdessä ja työntekijän on koko ajan nähtävä, mitä toisen työntekijän pöydällä tapahtuu”*. Myös Wohlers & Hertel (2016) toteavat, että monitilatoimisto oletettavasti sopii paremmin ekstroverteille kuin introverteille, sillä monitilatoimistossa on runsaasti näkyvyyttä, jatkuvaa vuorovaikutusta ja kommunikointia. Tässä tutkimuksessa ei tullut esille tyytymättömyyttä oman työpisteen poistamiseen. Lienee kuitenkin perusteltua todeta, että on hyvä, että monitilatoimistoja ja niiden vaikutuksia tutkitaan jatkossa enemmän.

Vaikuttaa siis siltä, että monitilatoimistoihin liittyvät piirteet ovat hieman ristiriitaisia. Ensinnäkin kiinteistöt aiheuttavat yrityksille merkittäviä kustannuksia. Lisäksi moni työntekijä tekee työnsä muualla kuin pelkästään toimistolla, joten kalliissa toimistorakennuksissa on tyhjää tilaa, jonka olemassaolo silti maksaa yritykselle. Tästä syystä on ymmärrettävää, että nykyisessä taloudellisessa tilanteessa kiinteistökustannuksia halu-

taan hillitä. Koska monitilatoimistoissa samaa tilaa käyttää useampi henkilö, voivat kiinteistökustannukset laskea. Ristiriitaisen tilanteesta tekee se, että työntekijät eivät ole aina olleet tyytyväisiä siihen, että henkilökohtainen työpiste ei olekaan enää käytettävissä. Tämän tutkimuksen teoriaosuudessa havaittiin, että järjestelyt voivat pahimmillaan heikentää työntekijän kokemusta ryhmään kuulumisesta ja kokemusta omasta työidentiteetistä. Yrityksen on siis harkittava, onko mielekasta tehdä kaikista työpisteistä niimeämättömiä ja tutkittava, millaisille työntekijöille monitilatoimisto sopii.

7.1.2 Pelisäännöt

Pelisääntöjen laatiminen lähtee liikkeelle siellä työskentelevistä ihmisistä ja pelisääntöjen tulisi olla kyseiselle työyhteisölle sopivia. Tästä syystä on tärkeää *huomioida sosiaalinen työympäristö* – otetaan kantaa vuorovaikutuksen määrään ja laatuun tietyissä tiloissa. Ihmisten lisäksi pelisäännöissä tulisi huomioida monitilatoimiston erityispiirteet. Monitilatoimiston fyysisessä työympäristössä kaikilla työntekijöillä ei ole enää henkilökohtaista työpistettä, vaan työntekijät käyttävät yhteisiä työpisteitä. Pelisääntöjen tulisi vastata siihen, kuinka tiloja varataan, käytetään ja onko sopivaa varata käyttöönsä työpistettä, vaikka itse olisi muualla. Pelisäännöillä vastataan siihen tarpeeseen, että kaikilla työntekijöillä on yhtäläiset mahdollisuudet käyttää kaikkia erilaisia monitilatoimiston tiloja. Toisaalta pelisäännöt kannustavat kokeilemaan erilaista työnteon tapaa. Fyysisen ympäristön pelisääntöjä voivat olla esimerkiksi:

Tietyt neuvotteluhuoneet ja työpisteet tulee varata etukäteen tilavarausjärjestelmästä ja mikäli käyttö ei toteudu, varaus vapautetaan.

Osa neuvotteluhuoneista, työpisteistä ja tiloista on tarkoitettu spontaaniin, vapaaseen käyttöön. Niitä ei varata etukäteen, eikä omia työtavaroita jätetä varamaan työpistettä päivästä toiseen.

Työntekijät kokeilevat tietyn ajanjakson ajan, että eivät käytä samaa työpistettä kahtena päivänä peräkkäin.

Tiettyä tilaa koskevat pelisäännöt: esimerkiksi hiljaisessa tilassa ei käytetä puhelinta tai vastaavaa.

Virtuaalisen työympäristön pelisäännöillä otetaan kantaa esimerkiksi kommunikointiin. Virtuaalinen työympäristö monitilatoimistossa on tärkeää, sillä esimerkiksi jaettujen kalenterien ja työpisteiden varausjärjestelmän avulla voi selvittää, missä päin toimistorakennusta työkaveri on. Kokemuksellisen työympäristön huomioiminen pelisääntöjen avulla liittyy erityisesti työrauhan tarjoamiseen. Kokemuksellista työympäristöä koskevat pelisäännöt voivat liittyä erilaisiin alueisiin tai toimintaan. Toisaalta monitilatoimiston kokemukselliseen työympäristöön voi vaikuttaa se, että työpisteitä ei voi personoida. Työyhteisön tulisi huomioida ja keskustella, miten personoinnin tarpeeseen vastataan.

Tietyillä alueilla, kuten Ankkuri-profiilien alueilla, ei pidetä pitkiä palavereja

Hiljaisissa huoneissa ei keskustella ja puhelin pidetään äänettömällä Mikäli työntekijä käyttää kuulokkeita, hänelle tarjotaan keskittymisrauha. Työyhteisö huomioi personoimisen tarpeen, esimerkiksi päättämällä huoneen (kuten taukotila), jota on sallittua muuttaa, koristella tai tuoda omia tavaroita.

Pelissäntöjen laatiminen on iteratiivinen ja osallistava prosessi. Tutkimuksen kohdeorganisaatio oli laatinut pelissäntönsä iteratiivisesti ja osallistavasti. Työyhteisö oli muodostanut pelissäntöjä työpajassa yhdessä. Pelissäntöjen toimivuutta testattiin keräämällä tietoa kokemuksista ja tilojen käytöstä. Pelissäntöjen toimivuutta on hyvä tarkastella ajan mittaan, sillä työn tekemisen tavat muuttuvat ajan kuluessa. Tästä voidaan ottaa opiksi pelissäntöjen suunnittelun kannalta muissakin monitilatoimistoissa. Myös Furman et al. (2004) ja Järvinen (2008) toteavat, että pelissäntöjä on hyvä laatia ratkaisukeskeisin menetelmin. Ratkaisukeskeisyys pelissäntöjen luomisessa tarkoittaa sitä, että työyhteisön ongelmakohdat käännetään niitä vastaaviksi tavoitteiksi. Monitilatoimiston kohdalla ongelmakohtana voi olla esimerkiksi avotilan meluhaitta, josta johdettu tavoite on pyrkiä löytämään toimintatapa, joka pitää avotilan äänimaailman miellyttävänä.

Toisaalta on myös hyvä harkita, mikä on järkevä ja muistettava määrä pelissäntöjä. Pelissäntöjen tarkoitus on luoda hyviä reunaehtoja sujuvalle toiminnalle, ei muodostaa työntekoa hidastavaa ja vaikeasti muistettavaa sääntökokoelmaa. Myös tästä syystä on hyvä kiinnittää huomiota siihen, kuinka pelissännöt laaditaan. Työyhteisössä tulisi korostaa, että pelissännöillä on tarkoitus luoda pohja hyvälle työn tekemiselle ja taata kaikille työntekijöille hyvät olosuhteet toimia monitilatoimistossa. Koska sekä työyhteisöt ja monitilatoimistot ovat erilaisia, tulisi työympäristön pelissäntöjen suunnittelussa hyödyntää käyttäjälähtöistä osallistavaa otetta ja huomioida ne piirteet ja tarpeet, mitä kussakin työympäristössä ja -yhteisössä ilmenee. Pelissäntöjä on hyvä kehittää yhdessä työntekijöiden kanssa esimerkiksi työpajoissa ja niiden tulisi olla sekä helposti muistettavissa, että vaivattomasti saatavilla esimerkiksi intranetissä, jotta esimerkiksi uusi työntekijä voi perehtyä niihin.

Työn suunnittelu nykypäivän tietotyössä on tärkeää: Keltikangas-Järvinen (2016) käsittelee työpäivän kulun suunnittelun hyödyllisyyttä todeten *“Järjestelmällisyys, selvät ohjeet ja määrätyt rutiinit eivät haittaa ketään, eivät edes sitä, joka ei niitä tarvitse eikä itse niitä välitä luoda, mutta joidenkuiden työteholle ja työviihtyvyydelle ne ovat välttämättömyys”*. Tutkimuksen tulokset ovat linjassa tämän havainnon kanssa. Koska monitilatoimisto on melko uusi toimistokonsepti ja siihen siirtyminen on iso muutos, on mielekästä suunnitella pelissäntöjä, joiden mukaan toimitaan työympäristössä. Näin ollen tämän diplomityön merkitys liittyy myös siihen, että se tuo esille, kuinka monitilatoimistossa suunnitellaan pelissäntöjä iteroiden ja osallistaen.

Aiemmassa monitilatoimistoja koskevassa tutkimuksessa ei havaittu käsiteltävän kattavalla tasolla monitilatoimistossa olevia pelissäntöjä tai yhteisiä käytäntöjä. Tämän tut-

kimuksen ehdotukset pelisäännöistä monitilatoimistoon ja ehdotus iteroivasta ja osallistavasta pelisääntöjen luomisesta täydentävät tutkimuskenttää näiltä osin.

7.1.3 Työn tuunaus

Edellä mainittu suunnitelmallisuus toteutuu yksilötasolla esimerkiksi työn tuunauksen menetelmin. Työn tuunaus näkyy monitilatoimistossa erityisesti liikkumisena ja sijainnin vaihtamisena. Liikkeen ja sijainnin vaihtamisen avulla työntekijä voi vaikuttaa työpäivän aikana tapahtuvaan vuorovaikutukseen ja keskittymiseen.

Työn tuunausta varten monitilatoimistossa työskentelevän tietotyöntekijän tulisi selvittää, mitä tehtäviä päivän aikana on tehtävänä. Tehtävistä voidaan huomioida se, millaisia vuorovaikutukseen, luovuuteen ja keskittymiseen liittyviä tarpeita niihin sisältyy. Ajattelutavan tuunauksessa työntekijä voi miettiä omia työtehtäviään ja pohtia, miten niiden avulla voi toteuttaa omia vahvuuksiaan. Pyrkimyksenä on löytää työstä elementtejä, jotka tuovat merkitystä työlle.

Vuorovaikutuksen tuunaaminen monitilatoimistossa erilaisten työtilavyöhykkeiden avulla. Korkean vuorovaikutuksen vyöhykkeitä ovat esimerkiksi aulatilat, ryhmätyötilat ja neuvottelutilat. Jos työtehtävä tarvitsee vuorovaikutusta muiden kanssa, työntekijä voi miettiä, mikä olisi hyvä sijainti laadukkaan vuorovaikutuksen saamiseksi, eli kenen kanssa olisi hyvä olla tekemisissä.

Tämän tutkimuksen teoreettinen arvo liittyy work design -teorioihin. Grant & Parker (2009) toteavat, että työympäristöillä on merkittävä vaikutus siihen, minkälaista vuorovaikutus on työpaikalla: esimerkiksi kenen kanssa työntekijä on tekemisissä ja kuinka usein. Toisaalta he toteavat, että työympäristöstä ja vuorovaikutuksesta tarvittaisiin kattavampi teoria, jotta saataisiin selville, kuinka erilaiset toimistokonseptit vaikuttavat työn sosiaalisiin piirteisiin. Tämä tutkimus tuo ilmi, että eräässä monitilatoimistossa oltiin todella tyytyväisiä ja siellä oltiin osallistavasti ja iteroiden suunniteltu pelisääntöjä työn tekoa tukemaan. Tämän lisäksi kohdeorganisaatiossa kerättiin tietoa tilojen käytöstä.

7.2 Menetelmien ja tuloksien arviointi

Tutkimuksen haasteet koskevat yhtäältä käytettyjä menetelmiä ja toisaalta empirian kohdeyritystä. Ensinnäkin kvalitatiivisen haastatteluaineiston rajoitteena on se, että ne ovat yksittäisten henkilöiden subjektiivisia havaintoja ilmiöstä. Tästä johtuen lienee perusteltua olla varovainen aineistosta tehtävien yleistysten suhteen. Toisaalta tutkimuksessa haastateltiin yhtätoista henkilöä samasta organisaatiosta, joten haastateltavien määrä on riittävä saamaan objektiivisen kuvan. Toiseksi tutkimusaineiston analysoinnin suoritti yksi henkilö, joten subjektiiviset näkemykset ovat voineet vaikuttaa aineiston tulkintaan ja niistä tehtäviin johtopäätöksiin. Tästä puutteesta voitaisiin välttyä, mikäli

useampi henkilö olisi analysoinut saman aineiston. Tämän haastattelun aineisto oli valmis haastatteluaineisto, jonka keräämisessä tämän tutkimuksen kirjoittaja ei ollut mukana. On mahdollista, että haastattelun toteuttaneet tutkijat olisivat voineet nostaa esiin erilaisia tekijöitä. Eräs haaste liittyi siihen, että monitilatoimistot ovat suhteellisen uusi ilmiö, joten monesta näkökulmasta olevaa tutkimusta niistä on verrattain vähän. Myös työyhteisöjen pelisäännöistä löytyi melko vähän tietoa.

Lisäksi voidaan arvioida kvantifiointimenettelyn sopivuutta puolistrukturoituun haastatteluun. Kvantifioinnissa käytetty termi *n* kuvasi koko haastatteluaineistossa esiintyvien mainintojen määrää. Olisiko ollut mielekkäämpää käyttää terminä *n* haastateltavien määrää? Menettelyssä on omat hyvät puolensa ja haasteensa. Jos *n* olisi koskenut haastateltavien määrää, olisi analyysissä ja johtopäätöksissä voitu tarkkailla sitä, kuinka moni haastateltava mainitsi esimerkiksi tiettyjä monitilatoimiston etuja. Toisaalta tässä tutkimuksessa käytetty kaikkia mainintoja kuvaava *n* kertoo siitä, kuinka paljon kaikissa haastatteluissa korostuu tiettyjä seikkoja. Otetaan esimerkiksi monitilatoimistoista mainitut hyödyt ja ongelmakohdat. Näiden mainittujen tekijöiden eniten mainitut tekijät on mainittu alla olevassa taulukossa 16.

Taulukko 16. *Hyötyjen ja haasteiden mainintojen vertailua.*

Tekijä	<i>n</i>
Yleinen tyytyväisyys: positiiviset ilmaukset työympäristöstä ja työtavasta	21
Ongelmakohta: Martela-talon fyysiset tilat	8

Taulukosta voidaan havaita, että yleistä tyytyväisyyttä viestiviä ilmaisuja oli haastatteluissa yhteensä 21, kun taas ongelmakohtien eniten mainitusta tekijästä, fyysisistä tiloista, oli kahdeksan mainintaa. Eli yleistä tyytyväisyyttä ilmaisseita kommentteja koko haastattelumassassa oli lähes kolme kertaa enemmän kuin ongelmakohtien eniten mainittuja tekijöitä. Tämä havainto kuvaa sitä, että haastatteluaineistoa läpi käydessä lukijalle jäi käsitys, että kohdeorganisaation työntekijät ovat hyvin tyytyväisiä työympäristöönsä. Toisaalta koska aineisto on olemassa koodauksineen, sitä voidaan tarvittaessa kvantifioida uudelleen siten, että *n* kuvaa maininneiden henkilöiden määrää.

Tässä tutkimuksessa pyrittiin muodostamaan profilointeja tietotyöntekijöistä liikkuvuuden suhteen. Profilointia varten olisi ollut hyvä kerätä tietoa esimerkiksi lomakkeella. Kun haastateltavat esimerkiksi kuvasivat työpäiväänsä, osa kuvasi, että työpäivään kuuluu paljon palaveria. Paljonko on paljon? Tällaisia arvioita on hankalaa vertailla, sillä yksilön kokemus siitä, kuinka monta palaveria on paljon, vaihtelee.

Tutkimuslöydösten yleistettävyyttä vaikeuttaa tutkittavan tapauksen erityispiirteet. Kohdeyrityksen oma liiketoiminta liittyy myös monitilatoimistojen myyntiin. Voitaneen pitää mahdollisena, että haastatteluissa on korostunut tämä piirre – haastateltavat ovat voineet puhua myytävästä palvelustaan korostuneen positiiviseen sävyyn. Eräs tutki-

muksen havainnoista olikin, että kohdeorganisaatiossa ilmeni paljon monitilatoimiston hyötyjä ja hyötyihin nähden vähän haittapuolia.

Yleistämisen vaikeus tulee jälleen esille siinä, että kohdeyrityksen työntekijät toivat esille, että heidän työympäristössään on ”liikaa tilaa”. Tämä ei liene kovin tyypillinen piirre monitilatoimistoissa, sillä usein tällaisilla työympäristöillä pyritään saamaan aikaan kustannussäästöjä tilan määrää vähentämällä. Tulosten yleistettävyyteen vaikuttaa myös se, että tässä tutkimuksessa tarkasteltiin ainoastaan yhtä monitilatoimistoa. Useamman casen vertailu olisi voinut tuottaa yleistettävämpiä tuloksia, mutta rajallisten aikaresurssien takia tässä tutkimuksessa käsiteltiin vain yhtä casea.

Toisaalta tutkimuksessa onnistunutta lienee haastatteluaineistoon huolellinen perehtyminen ja käsittely koodaamalla. Aineistokäsittelyn jokainen vaihe on dokumentoitu tilanteen mukaan sekä MS Word että MS Excel –tiedostoihin, joten aineistokäsittelyn vaiheiden laatua on mahdollista arvioida myös jälkikäteen. Tutkimuksen haastatteluaineistoa voitaneen pitää riittävänä, sillä tapaustutkimuksen ilmiöstä, kohdeorganisaation työympäristöstä kertoi yksitoista haastateltavaa.

Tutkimuksen arvo liittyy ensinnäkin aiheen ajankohtaisuuteen – monitilatoimistot työympäristönä yleistyvät maailmanlaajuisesti. Näin ollen on mielekästä tutkia, miten työnteke niissä onnistuu. Työympäristöissä toimimiselle muodostuu helposti sekä kirjoitettuja että kirjoittamattomia sääntöjä, joita noudatetaan vaihtelevalla menestyksellä. Tutkimuksella on siis myös käytännönläheistä arvoa, sillä se tarjoaa käytännön toimintaehdotuksia organisaatioille, jotka suunnittelevat pelisääntöjä monitilatoimistoonsa. Toisaalta tutkimuksella on myös teoreettista arvoa. Esimerkiksi pelisäännöistä monitilatoimistoissa ei kuitenkaan vaikuta olevan tutkimusta. Tutkimuksen eräs teoreettinen yhtymäpinta on work design –teoriat, varsinkin työn tuunaus. Tässä tutkimuksessa huomioitu työympäristöjen näkökulma voi täydentää työn tuunauksen tutkimusta siinä mielessä, että monitilatoimistoissa työn tuunaus on uudella tavalla mahdollista myös sijaintia vaihtamalla. Kun sijainti vaihtuu erilaiselta työympäristön vyöhykkeeltä toiselle, myös työn sosiaaliset komponentit muuttuvat – keskittymishuoneessa on erilainen sosiaalinen vuorovaikutus kuin avotilassa. Tämä tutkimus myös jatkaa keskustelua monitilatoimistoista työsuunnittelun näkökulmasta sekä tarjoaa monitilatoimistoja käsittelevään tutkimukseen yhden onnistuneen casen.

7.3 Jatkotutkimus

Tätä tutkimusta on mahdollista kehittää edelleen erilaisiin tutkimussuuntauksiin. On mahdollista esimerkiksi jatkaa work design –teorioiden ja työn tuunaamisen tutkimusta. Esimerkiksi jatkotutkimuksessa voisi testata tässä tutkimuksessa ehdotettua työympäristön tuunauksen teoriaa ja tarkastella enemmän, miten monitilatoimisto työympäristönä mahdollistaa työn tuunausta. Mahdollisessa jatkotutkimuksessa olisi mielekästä hyödyntää tämän tutkimuksen yhteydessä kerättyä havainnointimateriaalia ja verrata siitä

saatua kvantitatiivista dataa tässä tutkimuksessa analysoituun kvalitatiiviseen dataan. Havainnointimateriaalien avulla on mahdollista vastata ainakin seuraaviin kysymyksiin, jotka on esitetty alla olevassa taulukossa 17.

Taulukko 17. *Havainnointiaineiston mahdollisia teemoja*

Kvalitatiivisia kysymyksiä	Kvantitatiivisia kysymyksiä
Tapahtuivatko päivän tapahtumat omasta aloitteesta vai ulkoisesta aiheuttajasta?	Kuinka usein ilmeni häiriötekijä?
Millaiset tapahtumat olivat hyödyllisiä?	Kuinka monta tapahtumaa päivän aikana oli?
Millaista tiedonjakoa tapahtui?	Kuinka monen työntekijän kanssa havainnoitava oli tekemisissä?
Millaista vuorovaikutus oli? Mitä teknologioita käytettiin? Oliko se spontaania (esim. käytävä-tapaamiset) vai suunniteltua (esim. sovitut palaverit)?	Minkä verran löytyi aikaa yksilötyöhön? Spontaanin tekemisen ja aikataulutetun tekemisen suhde?
Miten ihminen toimii tiloissa? Esim. ergonomisesti.	Montako työtilaa käytettiin päivän aikana?
Millaisia käytetyt työpisteet ja työtilat olivat? Aula, hiljainen huone, neuvotteluhuone?	Kuinka pitkän ajan kerrallaan keskittyi hiljaisesti johonkin tekemiseen?

Olisi myös mahdollista tehdä toinen haastattelukierros kohdeyritykseen ja varmistaa, pitävätkö ehdotetut tietotyöprofiilit paikkansa ja kysyä enemmän työn suunnittelusta. Aineistoa voisi esimerkiksi kerätä myös lomakkeen avulla. Tällaisen täsmentävän kyselyn avulla saataisiin varmistuttua esimerkiksi palaverien määrästä, ei siitä, että koetaan-ko että on ”paljon” palavereja.

Toisaalta tutkimus voi edetä työympäristöjen tutkimuksen suuntaan. Monitilatoimistot ovat aihe, jotka vaikuttavat jakavan ihmisiä puolesta ja vastaan. Eräs kiinnostava tutkimusvaihtoehto olisikin tarkastella case-organisaation kaltaisia, korkean maturiteetin onnistuneita monitilatoimistoja selvittää kriittisiä menestystekijöitä niiden takana. Miellenkiintoinen tutkimusteema olisi siis tarkastella, millaisia työnteon tapoja näiden organisaatioiden työntekijöillä on sekä kuinka työympäristön suunnittelu, implementointi ja käyttökoulutus on toteutettu.

Yleisemmällä tasolla olevat jatkotutkimusteemat liittyvät yhtäältä tietotyön tutkimukseen ja toisaalta työhyvinvointiin liittyvään tutkimukseen. Tietotyön tutkimuksessa tämä case liittyy kuvaamaan monipuolista ja liikkuvaa tietotyötä, jossa organisaatiossa on töissä eri liikkuvuusprofiilin omaavia työntekijöitä. Tietotyön näkökulmasta monitilatoimistoja voi tutkia esimerkiksi siinä mielessä, kuinka työympäristö mahdollistaa tiedon jakamisen esimerkiksi spontaaneissa vuorovaikutustilanteissa. Aiemmassa tutkimuksessa on havaittu, että personoinnin mahdollisuuden puuttuminen voi heikentää työntekijän työidentiteettiä. Olisi kiinnostavaa selvittää, miten tämä ja muut monitilatoimistojen piirteet vaikuttavat työntekijöiden hyvinvointiin.

LÄHTEET

- Aaltonen, I., Ala-Kotila, P., Järnström, H., Laarni, J., Määttä, H., Nykänen, E., Schembri, I., Lönnqvist, A. & Ruostela, J. (2012). State-of-the-Art Report on Knowledge Work, New Ways of Working. VTT Technology, Vol. 17, ss. 106.
- Allen, T., Bell, A., Graham, R., Hardy, B. & Swaffer, F. (2004). Working without walls: An insight into the transforming government workplace, DEGW, Office of Government Commerce, London, ss. 84.
- Andriessen, J.E. & Vartiainen, M. (2005). Mobile virtual work: a new paradigm? Springer Science & Business Media, ss. 392.
- Appel-Meulenbroek, R., Groenen, P. & Janssen, I. (2011). An end-user's perspective on activity-based office concepts, *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 13(2), ss. 122-135.
- Appel-Meulenbroek, R., Kemperman, A., Liebrechts, M. & Oldman, T. (2014). Helping Corporate Real Estate Management with the implementation of a modern work environment that supports employees and their activities: an analysis of different preferences in 5 European countries, *Proceedings of the 21st Congress of the European Real Estate Society (ERES 2014)*, vol. 25, ss. 28
- Appel-Meulenbroek, R. (2016). Modern offices and new ways of working studied in more detail, *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 18(1), ss. 2-3.
- Bennett, J., Owers, M., Pitt, M. & Tucker, M. (2010). Workplace impact of social networking, *Property Management*, Vol. 28(3), ss. 138-148.
- Berg, J.M., Wrzesniewski, A. & Dutton, J.E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 31(2-3), ss. 158-186.
- Brennan, A., Chugh, J.S. & Kline, T. (2002). Traditional versus open office design a longitudinal field study, *Environment and Behavior*, Vol. 34(3), ss. 279-299.
- Brunia, S., De Been, I. & van der Voordt, Theo JM (2016). Accommodating new ways of working: lessons from best practices and worst cases, *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 18(1), ss. 30-47.
- Congdon, C., Flynn, D. & Redman, M. (2014). Balancing “We” and “Me”: The Best Collaborative Spaces Also Support Solitude, *Harvard business review*, Vol. 92(10), ss. 37-43.
- Danielsson, C.B. & Bodin, L. (2009). Difference in satisfaction with office environment among employees in different office types, *Journal of Architectural and Planning Research*, ss. 241-257.

Davenport, T.H. (2010). Process management for knowledge work, in: Handbook on Business Process Management 1, Springer, ss. 17-35.

Drucker, P.F. (1999). Knowledge-worker productivity: The biggest challenge, *California management review*, Vol. 41(2), ss. 79-94.

Ekstrand, M. & Hansen, G.K. (2016). Make it work! Creating an integrated workplace concept, *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 18(1), ss. 17-29.

Elsbach, K.D. (2003). Relating physical environment to self-categorizations: Identity threat and affirmation in a non-territorial office space, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 48(4), ss. 622-654.

Elsbach, K. & Cable, D. (2012). Why showing your face at work matters, *MIT Sloan Management Review*, Vol. 53(4), ss. 10-12.

Elsbach, K.D. & Bechky, B.A. (2007). It's more than a desk: Working smarter through leveraged office design, *California management review*, Vol. 49(2), ss.80-101.

Erlich, A. & Bichard, J. (2008). The welcoming workplace: designing for ageing knowledge workers, *Journal of corporate real estate*, Vol. 10(4), ss. 273-285.

Furman, B., Ahola, T. & Hirvihuhta, H. (2004). Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään, Kustannusyhtiö Tammi, Hämeenlinna, ss. 152.

Grant, A.M. & Parker, S.K. (2009). Redesigning work design theories: the rise of relational and proactive perspectives, *The Academy of Management Annals*, Vol. 3(1), ss. 317-375.

Greene, C. & Myerson, J. (2011). Space for thought: Designing for knowledge workers, *Facilities*, Vol. 29(1), ss. 19-30.

Harju, L., Aminoff, M., Pahkin, K. & Hakanen, J. (2015). Inspistä! Työn tuunaajan inspiraatiokirja, Työterveyslaitos, saatavilla (viitattu 20.1.2017): http://www.ttl.fi/partner/inspi/tuunaatyotasi/Documents/INSPISTA_Tyon_tuunaaja.pdf

Harris, R. (2015). The changing nature of the workplace and the future of office space, *Journal of Property Investment & Finance*, Vol. 33(5), ss. 424-435.

Harris, R. (2016). New organisations and new workplaces: Implications for workplace design and management, *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 18(1), ss. 4-16.

Heerwagen, J.H., Kampschroer, K., Powell, K.M. & Loftness, V. (2004). Collaborative knowledge work environments, *Building Research & Information*, Vol. 32(6), ss. 510-528.

Heikkilä-Tammi, K. (2016). Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät - yhteisöllisyys, Tampereen yliopisto, johtamiskorkeakoulu., JKKYVP11 Työhyvinvointi -kurssin luentomateriaali.

- Hoendervanger, J.G., De Been, I., Van Yperen, N.W., Mobach, M.P. & Albers, C.J. (2016). Flexibility in use: Switching behaviour and satisfaction in activity-based work environments, *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 18(1), ss. 48-62.
- Järvinen, P. & Järvinen, A. (2011). Tutkimustyön metodeista, Opinpajan kirja, Tampere, 211 p.
- Järvinen, P. (2008). Menestyvän työyhteisön pelisäännöt, WSOYpro, Helsinki, ss. 165.
- Kelloway, E.K. & Barling, J. (2000). Knowledge work as organizational behavior, *International journal of management reviews*, Vol. 2(3), ss. 287-304.
- Keltikangas-Järvinen, L. (2016). "Hyvät tyypit": temperamentti ja työelämä. WSOY, ss. 219.
- Kim, J., Candido, C., Thomas, L. & de Dear, R. (2016). Desk ownership in the workplace: The effect of non-territorial working on employee workplace satisfaction, perceived productivity and health, *Building and Environment*, Vol. 103, ss. 203-214.
- Kojo, I. & Nenonen, S. (2016). Typologies for co-working spaces in Finland—what and how? *Facilities*, Vol. 34(5/6), ss. 302-313.
- Leesman (2016). Activity Based Working: The rise and rise of ABW: Reshaping the physical, virtual and behavioural workspace, saatavilla (viitattu 20.1.2017): <http://www.leesmanindex.com/wp-content/uploads/2016/11/Leesman-ABW.pdf>
- Malkoski, K. (2012). An Introduction to a Growing Trend: Activity Based Working, saatavilla (viitattu 22.8.2016): <https://officesnapshots.com/articles/introduction-to-activity-based-working-trend/>.
- Marja-Liisa Manka, Maija-Leena Kaikkonen, Sanna Nuutinen (2007) Hyvinvointia työyhteisöön – Eväitä kehittämistyön avuksi, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto & Euroopan Sosiaalirahasto, Tampere. Saatavilla (viitattu 20.1.2017): <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf>
- Martela, monitilatoimisto, web page. Saatavilla (viitattu 22.8.2016): <http://www.martela.fi/monitilatoimisto>.
- Martela, Monitilatoimiston viisi keskeistä etua, web page. Saatavilla (viitattu 22.8.2016): <http://www.martela.fi/monitilaratkaisu>.
- Martelan historia, web page. Saatavilla (viitattu 22.8.2016): <http://www.martela.fi/martelan-historia-1945>.
- Martela nyt, web page. Saatavilla (viitattu 22.8.2016): <http://www.martela.fi/martela-nyt>
- Martelan lehdistötiedote, web page. Saatavilla (viitattu 22.8.2016): <http://www.martela.fi/uutiset-artikkelit-ja-lehdistotiedotteet/avainlippu-martelalle>.

McIver, D., Lengnick-Hall, C.A., Lengnick-Hall, M.L. & Ramachandran, I. (2013). Understanding work and knowledge management from a knowledge-in-practice perspective, *Academy of Management Review*, Vol. 38(4), ss. 597-620.

Nenonen, S., Airo, K., Bosch, P., Fruchter, R., Koivisto, S., Gersberg, N., Rothe, P., Ruohomäki, V. & Vartiainen, M. (2009). Managing workplace resources for knowledge work, Pro Work, Project, saatavilla (viitattu 20.1.2017): <http://www.proworkproject.com/prowork/PDF/proworkfinalreport.pdf>

Nenonen, S., Hyrkkäinen, U., Rasila, H., Hongisto, V., Keränen, J., Koskela, H. & Sandberg, E. (2012). Monitilatoimisto. Ohjeita käyttöön ja suunnitteluun. Saatavilla (viitattu 10.11.2016): http://www.ttl.fi/fi/tutkimus/hankkeet/toti/Documents/monitilatoimiston_suunnitteluohje_toti_03092012.pdf

Office Snapshots (2012). Pixar Headquarters and the legacy of Steve Jobs, , web page. Saatavilla (viitattu 31.10.2016): <https://officesnapshots.com/2012/07/16/pixar-headquarters-and-the-legacy-of-steve-jobs/>.

Olkkonen, T. (1993). Johdatus teollisuustalouden tutkimustyöhön, Teknillinen korkeakoulu, Otaniemi, ss. 143.

Parker, L.D. (2016). From scientific to activity based office management: A mirage of change, *Journal of Accounting and Organizational Change*, Vol. 12(2), ss. 177-202.

Perlow, L.A. & Kelly, E.L. (2014). Toward a model of work redesign for better work and better life, *Work and Occupations*, Vol. 41(1), ss. 111-134.

Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M.C., Schaufeli, W.B. & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 33(8), ss. 1120-1141.

Petrulaitiene, V. & Jylhä, T. (2015). The perceived value of workplace concepts for organisations, *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 17(4), ss. 260-281.

Pietikäinen, A. (2009). Joustava mieli: vapaudu stressin, uupumuksen ja masennuksen ylivallasta, 1–23. Duodecim, Helsinki.

Pole, S. & Mackay, D. (2009). Occupancy cost reduction: proven techniques for these tough times, *The Leader*, Vol. 8(4), ss. 12-17.

Qu, X., Zhang, X., Izato, T., Munemoto, J. & Matsushita, D. (2010). Behavior concerning choosing workstations in non-territorial offices, *Journal of Asian Architecture and Building Engineering*, Vol. 9(1), ss. 95-102.

Saarinén-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (ed.). (2006). KvaliMOTV - menetelmäopetuksen tietovaranto [pdf-verkkajulkaisu]. Saatavilla: (viitattu 18.10.2016) <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>. Tampere, Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). Research methods for business students, 5th ed., Prentice Hall, Harlow, ss. 614.

Spinuzzi, C. (2012), "Working alone together: co-working as emergent collaborative activity", *Journal of Business and Technical Communication*, Vol. 26 No. 4, ss. 399-441.

Time (2016). What Marissa Mayer Got Right - and Wrong, web page. Saatavilla (viitattu 31.10.2016): <http://time.com/money/2791618/telecommuting-what-marissa-mayer-got-right-and-wrong/>.

Tims, M., Bakker, A.B., Derks, D. & van Rhenen, W. (2013). Job crafting at the team and individual level: Implications for work engagement and performance, *Group & Organization Management*, ss.427-454.

Tulevaisuuden työympäristö -barometri (2015). KTI Kiinteistötieto Oy & Skanska. Saatavilla (viitattu 31.10.2016): https://kti.fi/wp-content/uploads/Tulevaisuuden_Tyoymparisto_barometrin_keskeiset_tulokset_2015.pdf

Tuominen, S. & Pohjakallio, P. (2012). Työkirja, WSOY, Helsinki, ss. 294.

Tutkimussuunnitelma (2014). POP UP –hankkeen julkaisematon tutkimussuunnitelma.

Valtiovarainministeriö (2014). Ehdotus valtion toimitilastrategiaksi 2020. Valtion toimitilastrategian päivittämistyöryhmän muistio. Valtiovarainministeriön julkaisuja 2/2014. Saatavilla (viitattu 20.1.2017): <http://vm.fi/documents/10623/307565/Toimitilastrategia+2020/964fa234-3698-4b74-aadf-5c15aa6cdb4d>

Valtiovarainministeriö (2014). Valtioneuvoston periaatepäätös valtion toimitilastrategiaksi. Valtiovarainministeriö, Helsinki. Saatavilla (viitattu 20.1.2017): <http://vm.fi/documents/10623/307565/Valtioneuvoston+periaatep%C3%A4%C3%A4t%C3%B6s+valtion+toimitilastrategiaksi/0a92ff49-8d57-43fe-b49a-ae911c98b59d>

Van der Voordt, Theo JM (2004). Costs and benefits of flexible workspaces: work in progress in The Netherlands, *Facilities*, Vol. 22(9/10), ss. 240-246.

Van der Voordt, Theo JM (2004). Productivity and employee satisfaction in flexible workplaces, *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 6(2), ss. 133-148.

Van Meel, J. (2000). The European office: Office design and national context, 010 Publishers, Rotterdam.

Vartiainen, M. (2009). Working in Multi-locational Office—How Do Collaborative Working Environments Support? *International Conference on Human Centered Design*, Springer, ss. 1090-1098.

Waber, B., Magnolfi, J. & Lindsay, G. (2014). Workspaces that move people, *Harvard business review*, Vol. 92(10), ss. 68-77.

Wakefield, J. (2016). Why the future office will be as much about fun as work, BBC News, web page. Saatavilla (viitattu 22.8.2016):
<http://www.bbc.com/news/business-36342595>.

Wohlers, C., & Hertel, G. (2016). Choosing where to work at work—towards a theoretical model of benefits and risks of activity-based flexible offices. *Ergonomics*, ss. 1-20.

Wrzesniewski, A., Berg, J.M. & Dutton, J.E. (2010). Managing yourself: Turn the job you have into the job you want, *Harvard business review*, Vol. 88(6), ss. 114-117.

Wrzesniewski, A. & Dutton, J.E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work, *Academy of management review*, Vol. 26(2), ss. 179-201.

LIITE A: HAASTATTELURUNKO

1. Background information
 - a. name, title, age
 - b. tenure in Martela
 - c. brief description of your work
2. How typical your workday has been today?
3. How do you compare your work to others at Martela? Your team to other teams?
4. How would you describe Martela as a company?
 - a. Probe on the attributions: What do you mean by XX? Why do you define it this way? (XX being the words they use, such as cost-efficiency, Nordic design etc.)
5. How do you define a good office space?
 - a. Probe on the attributions: Why do you define it this way? / What do you mean by XX?
6. How would you describe the spaces in Martela House?
 - a. What do you mean by XX?
7. How do you use the different spaces in Martela House in your daily work?
 - a. Why do you use them this way?
8. How does your daily interaction organize the space? (furniture, order of things...)
9. Can you tell me an example/occurrence when a space supported your work? (think of a time when it benefitted your work to work in a certain space)
10. Can you tell me an example/occurrence when a space did NOT support your work? (think of a time when it was a hindrance that you worked in a certain space)
 - a. Have others have the same experience?
11. If you compare your working in previous Martela office / in your previous work places, what is different in Martela House?
 - a. Why?
12. If you had to introduce Martela House to a new employee, how would you introduce the spaces to them?
 - a. What would you emphasize?
 - b. Why?
13. If you had to introduce Martela House to a customer, how would you introduce the spaces to them?
 - a. What would you emphasize?
 - b. Why?
14. How do you use Martela Dynamic?
 - a. How it is related to your work and use of space?

Questions based on today's observations

15. Why did you choose the desk/ workspace you chose today in Martela House?
 - a. How it affected your work today?
16. Questions related to today's observations, meetings and use of space
17. How does your day continue from now?
18. Anything else you would like to add?